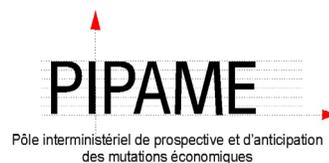


ÉTUDES ÉCONOMIQUES

PROSPECTIVE

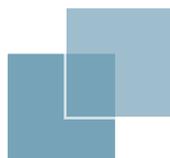
Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international



Date de parution : 2016
Couverture : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin
Édition : Martine Automme, Nicole Merle-Lamoot

ISBN : 978-2-11-139395-0
ISSN : 2491-0058

Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international



Le Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (Pipame) a pour objectif d'apporter, en coordonnant l'action des départements ministériels, un éclairage de l'évolution des principaux acteurs et secteurs économiques en mutation, en s'attachant à faire ressortir les menaces et les opportunités pour les entreprises, l'emploi et les territoires.

Des changements majeurs, issus de la mondialisation de l'économie et des préoccupations montantes comme celles liées au développement durable, déterminent pour le long terme la compétitivité et l'emploi, et affectent en profondeur le comportement des entreprises. Face à ces changements, dont certains sont porteurs d'inflexions fortes ou de ruptures, il est nécessaire de renforcer les capacités de veille et d'anticipation des différents acteurs de ces changements : l'État, notamment au niveau interministériel, les acteurs socio-économiques et le tissu d'entreprises, notamment les PME. Dans ce contexte, le Pipame favorise les convergences entre les éléments microéconomiques et les modalités d'action de l'État. C'est exactement là que se situe en premier l'action du Pipame : offrir des diagnostics, des outils d'animation et de création de valeur aux acteurs économiques, grandes entreprises et réseaux de PME/PMI, avec pour objectif principal le développement d'emplois à haute valeur ajoutée sur le territoire national.

Le secrétariat général du Pipame est assuré par la sous-direction de la Prospective, des Études et de l'Évaluation Économiques (P3E) de la direction générale des Entreprises (DGE).

Les départements ministériels participant au Pipame sont :

- le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique/Direction générale des Entreprises ;
- le ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer ;
- le ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt ;
- le ministère de la Défense/Direction générale de l'Armement ;
- le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social/Délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle ;
- le ministère des Affaires sociales, de la Santé et des Droits des femmes/Direction générale de la Santé ;
- le ministère de la Culture et de la Communication/Département des Études, de la Prospective et des Statistiques ;
- le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ;
- le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports ;
- le Commissariat général à l'Égalité des territoires (CGET), rattaché au Premier ministre ;
- le Commissariat général à la stratégie et à la prospective (CGSP), rattaché au Premier ministre.

COMMANDITAIRES

Le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, représenté par la Direction générale des entreprises (DGE).

Le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, le secrétariat d'État aux Sports, représenté par la Direction des sports (DS).

MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Noël LE SCOUARNEC	DGE, bureau de la Prospective et de l'Information économiques
Muriel GRISOT	DGE, bureau des Biens de consommation
Alice METAYER-MATHIEU	DGE, bureau de la Prospective et de l'Information économiques
Benjamin LEPERCHEY	DGE, sous-direction des Industries de Santé et Biens de consommation
Sandrine JAUMIER	DGE, bureau des Biens de consommation
Chantal DEGOUL	DIRRECTE Auvergne-Rhône-Alpes
Dimitri GRYGOWSKI	DS, Direction du sport
Hubert TUILLIER	DS, Direction du sport
Wladimir ANDREFF	Observatoire de l'Économie du sport
Céline MAUERHAN	Direction générale du Trésor
Virgile CAILLET	FIFAS, Fédération française des industries du Sport et Loisirs/Univélo
David OLIVIER	FIFAS, Fédération française des industries du Sport et Loisirs/Univélo
Jean-Philippe FREY	FPS, Fédération des entreprises du sport
Catherine RIVIERE	DIRECCTE Île-de-France
Françoise BARLE	DIRECCTE PACA
Pierre- Olaf SCHUT	Université Paris-Marne-La Vallée

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par les cabinets de conseil :

NOMADEIS

4 rue Francisque Sarcey
75 116 Paris
+33 (0)1 45 24 31 44 (t)
+33 (0)1 45 24 31 33 (f)
<http://www.nomadeis.com/>

TAYLOR NELSON SOFRES

138 avenue Marx Dormoy
92129 MONTRouGE CEDEX
contact@tns-sofres.com
+33 (0)1 40 92 66 66
<http://www.tns-sofres.com/>

Représentés par :

Cédric BAECHER, Nomadéis, directeur associé

Fanny FRECON Nomadéis, chef de projet

Pauline RENARD, Nomadéis, consultante

Etienne CHARBIT, Nomadéis, consultant

Carine MARCE, TNS Sofres, directrice associée, Stratégies d'opinion

Auréliе BOUILLLOT, TNS Sofres, directrice de pôle, responsable des études Sport

Roman PTASZYNSKI, TNS Sofres, directeur d'étude, études d'opinion

Régis BENICHOУ, TNS Sofres, directeur scientifique, méthodologies de recueil et d'analyse

Hélène LE BLASTIER, TNS Sofres, statisticienne, traitement des études

En partenariat avec :

Gary TRIBOU, expert des marchés du sport.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des acteurs ayant contribué à la réalisation de l'étude (participation aux entretiens et aux ateliers de travail):

Structure	Nom	Fonction
Entreprises		
ADIDAS	Guillaume DE MONPLANET	Directeur général France
ARENA	Nicolas PREAULT	General manager
ARTENGO	Benjamin HORN	Directeur marketing
ATHLETES IN MOTION	Germain HAZARD	Commercial
BABOLAT	Laurent MUCKENSTURM	Directeur marketing
BEAL	Renald QUATREHOMME	Directeur commercial
BEUCHAT	Cyrille TORRES	Strategic marketing and communication manager
CYCLEUROPE	Jérôme VALENTIN	Directeur général
CYCLES LAPIERRE	Vincent CLEMENT	Coordinateur ventes/marketing
DECATHLON	* François-Xavier DELAPORTE * Jennifer DI MAGGIO	* Directeur magasin * Responsable exploitation et responsable service client
DOMYOS	* Loic TERRADE * Antony BRANDSTAEDT	* Directeur commercial * Retail supplier
ENDURANCE SHOP	Antoine FURNO	Président co-fondateur
LA FABRIQUE DU SKI	Christian ALARY	Fondateur
LOOK CYCLE	Sébastien COUE	Manager général LDS France
MIZUNO	Martin JOUANNEAU	Directeur général France

NATURAL GRASS	* Bertrand PICARD * Augustin ROCHMANN	* Fondateur * Business Development Director
PETZL DISTRIBUTION	Manuel MOREAU	Chef de marché France
PIQ	Cedric MANGAUD	Fondateur
RAIDLIGHT	Benoît LAVAL	PDG
RICOCHET	Armelle DROUHOT	Chef de marché France
RUNNING HEROES	Boris POURREAU	Fondateur
SALOMON	Christian LOOS	Responsable commercial France Running
SKINS France	Emmanuel LORENZATO	DG France
SKIS ROSSIGNOL SAS	Sylvain NOAILLY	VP Marketing & Business Development
SNOWLEADER	Thomas ROUAULT	Cofondateur et PDG
VOLX CLIMBING	Denis GARNIER	Dirigeant
WL GORE & ASSOCIES (GORE-TEX)	Caroline GONIN	Retail marketing
Experts transverses		
Association PK Stras	Sacha LEMAIRE	Président
EuroSIMA	* Franck LAPORTE-FAURET * Christophe SEILLER	* Executive Director * Chargé du cluster territorial Aquitain
FIFAS	* Virgile CAILLET * David OLIVIER	* Délégué général * Responsable études et technique
FPS	* Pierre GOGIN * Jean-Philippe FREY	* Président délégué * Chargé de mission économique
Le Tremplin	Benjamin CARLIER	Responsable
Mairie de Paris	Patrick LECLERE	Chargé de mission Sport et accueil des usagers
Mission des Etudes, de l'Observation et des Statistiques (MEOS)	Brahim LAOUISSET	Administrateur de l'Insee
Sport Guide	Frédéric TAIN	Rédacteur en chef
Sporaltec	Olivier PIGNET	Chargé de mission Innovation Sport Santé
Université de Lausanne	Fabien OHL	Sociologue des consommations sportives
Université de Paris Sud	Michel DESBORDES	Marketing du sport
Université Panthéon	Wladimir ANDREFF	Economiste du sport
Université de Strasbourg	Gary TRIBOU	Expert des marchés du sport
Benchmark international		
EM Lyon	Pascal AYMAR	Enseignant
Conseil en stratégie	Isabelle CALVAR MADEC	Ex-directrice stratégie internationale d'Adidas
Business France	Gilles BOILLEAU	Chef de Service Bâtiment Décoration Tourisme

SOMMAIRE

OBJECTIFS, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE	11
INTRODUCTION – PANORAMA DU MARCHÉ DES ARTICLES DE SPORT	21
ÉTAT DES LIEUX DE LA DEMANDE : CONSOMMATION D'ARTICLES DE SPORT	33
MÉTHODOLOGIE	35
PRATIQUES SPORTIVES	35
Cinq groupes d'activités sportives sont pratiquées par plus du quart des pratiquants.....	36
Modalités de pratique	38
Motivations à la pratique.....	41
Dynamiques d'évolution des activités sportives	43
CONSOMMATION D'ARTICLES DE SPORT	47
Chiffres de la consommation d'articles de sport	47
Modalités d'achat.....	51
Leviers de consommation	56
Profils de consommateurs sportifs	61
ÉTAT DES LIEUX DE L'OFFRE.....	69
MÉTHODOLOGIE ET STRUCTURATION DE LA PARTIE	71
Méthodologie.....	71
Structuration de la partie « État des lieux de l'offre »	72
CHIFFRES CLÉS DE L'OFFRE D'ARTICLES DE SPORT EN FRANCE.....	72
Une industrie des articles de sport concentrée	74
Typologie des acteurs économiques des marchés du sport exerçant une activité sur le territoire français ..	74
Cartographie des acteurs de filière des articles de sport en France	76
Dynamiques de marché	81
Fédérations professionnelles, pôles économiques et clusters.....	83
PRINCIPAUX AXES D'INNOVATION DES ACTEURS DE L'INDUSTRIE DU SPORT	87
Les principaux enjeux de l'innovation dans l'industrie des articles de sport.....	87
Une dynamique centrée autour de l'innovation incrémentale	87
Trois grandes tendances d'innovation actuelles	89
Tendances d'innovation pour la saison 2015-2016.....	91
Stratégies d'innovation des acteurs français.....	92
ZOOM SUR SIX SEGMENTS DE MARCHÉ	97
FITNESS ET PRATIQUES SPORTIVES ÉMERGENTES	99
RUNNING-TRAIL.....	115
SPORTS DE GLISSE NAUTIQUE	127
SPORTS DE GLISSE SUR NEIGE	137
SPORTS OUTDOOR	150
SPORTS DE RAQUETTE	163
BENCHMARK INTERNATIONAL.....	177
PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE	179
ALLEMAGNE.....	180
BRÉSIL.....	189
AFRIQUE DU SUD.....	197
QUELS ENJEUX POUR LES INDUSTRIELS ET LES DISTRIBUTEURS D'ARTICLES DE SPORT ?.....	207
REPENSER LES INDUSTRIES DU SPORT FACE AUX MUTATIONS DE LEURS MARCHÉS	209
DIX-SEPT ENJEUX STRATÉGIQUES POUR LES FABRICANTS ET DISTRIBUTEURS D'ARTICLES DE SPORT IMPLANTÉS SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS.....	210
1. Diversification vs spécialisation : faire évoluer son positionnement pour assurer son développement ..	211
2. L'innovation, un facteur clé de réussite essentiel pour les industriels sur le marché français	212
3. Des tendances économiques de fond laissent présager de possibles mouvements de relocalisation	213
4. Reconfiguration des relations producteur/distributeur : Internet impose de repenser la stratégie de distribution des acteurs en présence	214
5. Le click and collect, un objectif recherché par l'ensemble des acteurs interrogés	214

6. Repenser la relation client : mieux connaître la demande et interagir avec le consommateur	214
7. Gestion des données clients et utilisation d'internet, maîtriser la data : des enjeux en termes de compétences, outils et process	215
8. Stratégie prix : se positionner face à de nouveaux acteurs et définir une politique prix harmonisée à une échelle nationale voire européenne	216
9. Zoom : l'article de sport connecté, l'avenir du sport ?	217
10/11. Implantation et développement à l'international	218
12/13. Start-up : lancement et développement	218
15. Réglementation et fiscalité	218
16. Infrastructures et cadre de pratique	219
17. Convergences sport santé/environnement	219
FACTEURS CLÉS DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ ET ANALYSE PROSPECTIVE.....	221
MÉTHODOLOGIE	223
FACTEURS CLÉS DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ DES ARTICLES DE SPORT	224
Panorama général	224
Facteurs macroéconomiques	224
Facteurs liés à la demande.....	226
Facteurs liés à l'offre.....	227
PRÉSENTATION DES TROIS SCÉNARIOS PROSPECTIFS	229
Scénario 1 : croissance du groupe « participatifs »	229
Scénario 2 : migration du groupe « participatifs » vers les groupes « sportifs engagés » et « performeurs » ..	232
Scénario 3 : croissance du groupe « sportifs responsables »	234
PROJECTIONS QUANTITATIVES DES SCÉNARIOS (IMPACTS SUR LA DEMANDE)	235
Méthologie de l'outil quantitatif	235
VISION PROSPECTIVE DES ACTEURS DE L'OFFRE	238
Principaux enseignements	238
RECOMMANDATIONS ET FICHES ACTIONS.....	241
Créer de nouveaux espaces de dialogue et de concertation fonctionnant sur un système « d'univers sportifs »	247
Lancer une plateforme numérique de partage de bonnes pratiques présentant l'expérience d'acteurs de la filière sport	250
Conduire des diagnostics à l'échelle de l'industrie des articles de sport et de filières connexes afin d'explorer de potentielles synergies en matière d'innovation.....	252
Lancer des espaces d'expérimentation sur des territoires pilotes, selon le modèle des living labs.....	255
Accompagner les entreprises du sport dans leurs démarches de transition en matière de RSE et encourager la réflexion collective vers des référentiels partagés de RSE	257
Constituer un groupe de réflexion multisectoriel visant à mieux comprendre les enjeux des marchés liés à la silver économie.....	260
Mieux associer et valoriser les acteurs économiques locaux de la filière des articles de sport dans les projets d'animation touristique autour du sport	262
Définir une charte et un plan de communication spécifiques pour les entreprises du sport lors des salons professionnels internationaux.....	264
INDEX DES ILLUSTRATIONS	267
Figures	267
Tableaux	270
Graphiques	270
BIBLIOGRAPHIE.....	271

OBJECTIFS, MÉTHODOLOGIE ET PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

Rappel des objectifs

Dans le cadre de sa mission de développement de la compétitivité et de la croissance des entreprises françaises de l'industrie et des services, la **Direction générale des entreprises** s'est associée à la **Direction des sports** pour réaliser une étude à finalité prospective, portant sur la fabrication et la distribution d'articles et d'équipements sportifs en France.

Cette réflexion s'articule autour de **quatre principaux objectifs** :

1. **Caractériser les industries du sport sous un angle quantitatif** (données économiques, évolution des pratiques, etc.) **et qualitatif** (élaboration de typologies, positionnement des acteurs, etc.) et développer une double approche « Demande » et « Offre » à finalité prospective :
 - comprendre les pratiques, besoins et attentes de la clientèle et identifier des gisements de marché potentiels ;
 - identifier les facteurs clés de succès des entreprises et analyser leurs perspectives et trajectoires d'évolution.
2. **Établir une synthèse des enjeux et des opportunités des marchés du sport** et mettre en regard les **forces et faiblesses des industriels français**.
3. **Identifier des orientations stratégiques et opérationnelles permettant de dynamiser le secteur** et soutenir le développement des fabricants et distributeurs français, aussi bien sur le territoire national qu'à l'étranger.
4. **Élaborer des recommandations opérationnelles et pragmatiques à destination des professionnels et des pouvoirs publics** visant à faciliter leur mise en œuvre et à accompagner les acteurs dans leurs démarches d'adaptation et d'innovation.

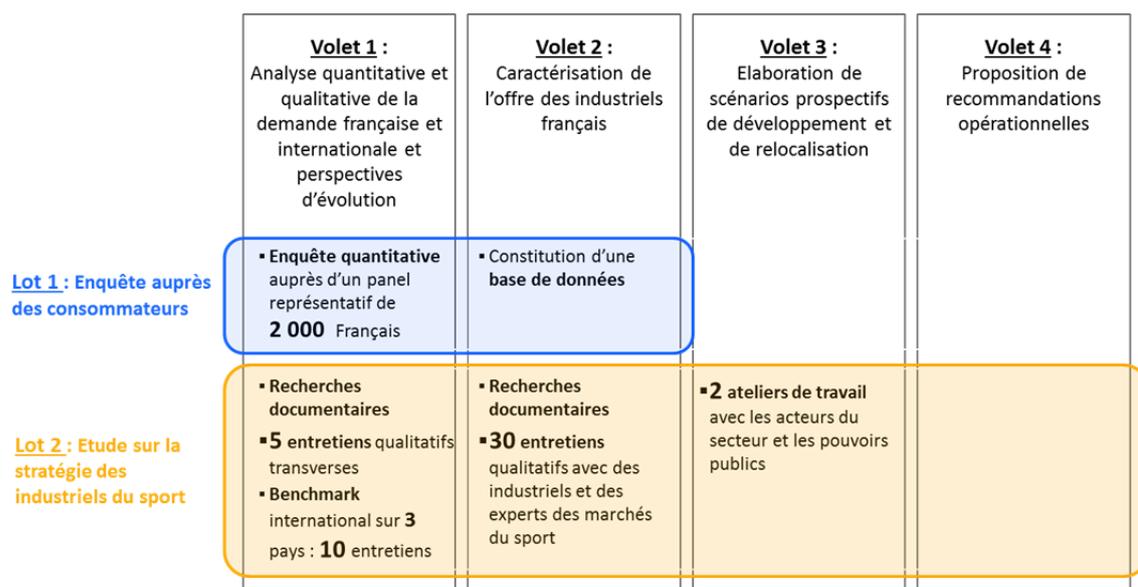
Phasage et méthodologie

Pour atteindre ces quatre objectifs, les équipes de Nomadéis, en partenariat avec TNS Sofres et le consultant Gary Tribou (professeur à l'université de Strasbourg et expert des marchés du sport), ont mobilisé plusieurs outils :

- La conduite d'une **enquête quantitative de la demande française et ses perspectives d'évolution** auprès d'un panel représentatif de 2 000 Français.
- La constitution d'une **base de données recensant les principaux acteurs de l'offre d'articles de sport en France** (fabricants et distributeurs), en partenariat avec la Fédération française des industries sport et loisirs (FIFAS), l'Union nationale de l'industrie du vélo (Univélo) et de la Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs (FPS). Une **enquête** a été par la suite menée par les deux fédérations professionnelles auprès des **1 677 entreprises recensées** dans la base de données.
- La conduite de **10 entretiens qualitatifs auprès d'experts du marché du sport français**.
- La rédaction d'un *benchmark* international sur **trois** pays s'appuyant sur la conduite de **10** entretiens.
- La conduite de **25 entretiens** qualitatifs avec des industriels des marchés du sport.
 - (Soit 45 entretiens qualitatifs réalisés au total)
- L'élaboration de **trois scénarios prospectifs** à court (horizon 2020) et moyen (horizon 2025) terme.
- L'organisation de **deux ateliers de concertation multi-acteurs** réunissant les acteurs clés du secteur du sport et les pouvoirs publics.

La présente étude se décompose en deux lots et quatre volets, réalisés sur une durée totale de dix mois.

Figure 1 - Synopsis de l'étude



Périmètre de l'étude et cadrage

Une analyse du marché des industries du sport selon quatre axes de sélection

Périmètre de l'étude

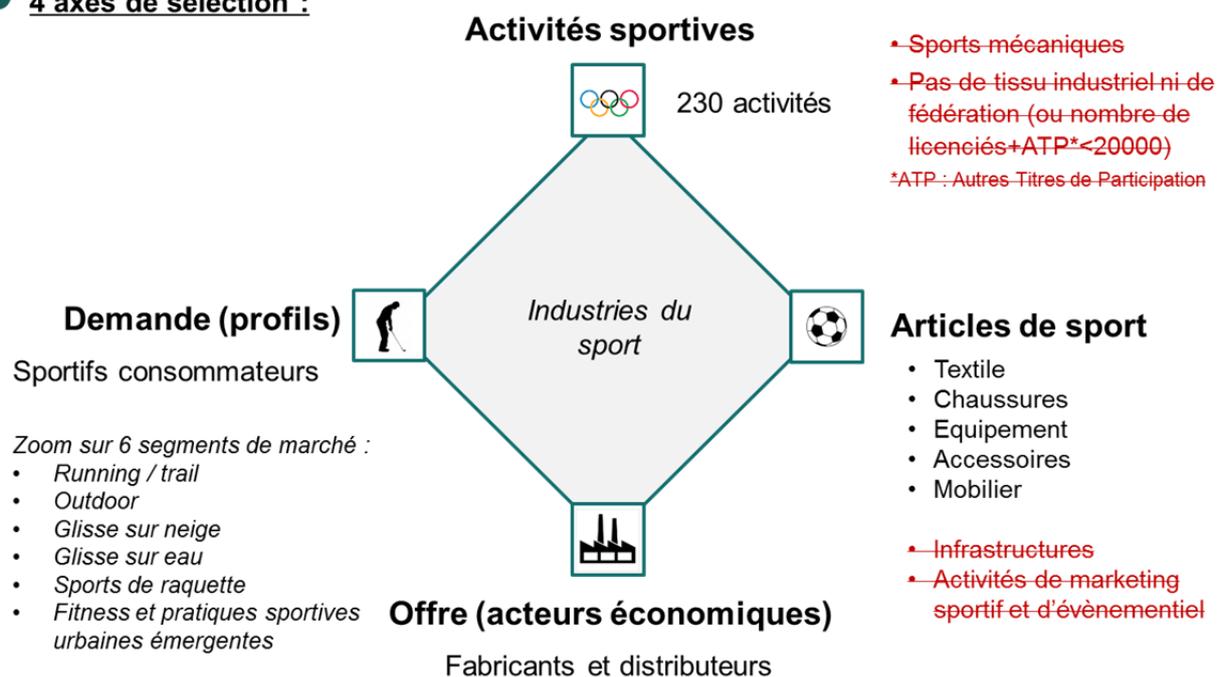
En l'absence de définition « officielle » du secteur des industries du sport, le périmètre d'analyse du marché des industries du sport a été défini pour cette étude à partir de **quatre critères de sélection** :

- **Activités sportives** : définition d'une liste de 230 activités sportives intégrées au périmètre d'étude;
- **Articles de sport** : on entend par « articles de sport », les textiles, chaussures, équipements, mobiliers et accessoires permettant la pratique d'une activité sportive (en sont notamment exclus, les bateaux de plaisance, souvent comptabilisés dans les données chiffrées de la dépense sportive) ;
- **Offre (acteurs économiques)** : fabricants et distributeurs d'articles de sport ;
- **Demande** : sportifs consommateurs d'articles de sport.

En complément de l'étude générale du marché des industries du sport, **six segments de marché ont été analysés de manière plus détaillée** dans le cadre de l'étude : le marché du *fitness* et des pratiques urbaines émergentes, de la glisse sur neige, de la glisse sur eau, de l'*outdoor*, du *running-trail* et des sports de raquette.

Figure 2 - Les 4 axes de lecture du périmètre de l'étude

4 axes de sélection :



Axe n°1 : 230 activités sportives segmentées dans 23 groupes

En l'absence de catalogue officiel des sports agréé par le ministère des Sports, une **liste d'activités sportives** a été constituée par l'équipe projet et validée par le comité de pilotage de l'étude. Cette liste a été réalisée en adoptant une définition assez large du concept d'activité sportive, afin d'intégrer un nombre d'activités suffisant pour pouvoir disposer d'une vision représentative du marché, **tout en utilisant des critères discriminants** pour proposer un **périmètre pertinent et fonctionnel**. La liste n'a toutefois pas prétention à l'exhaustivité.

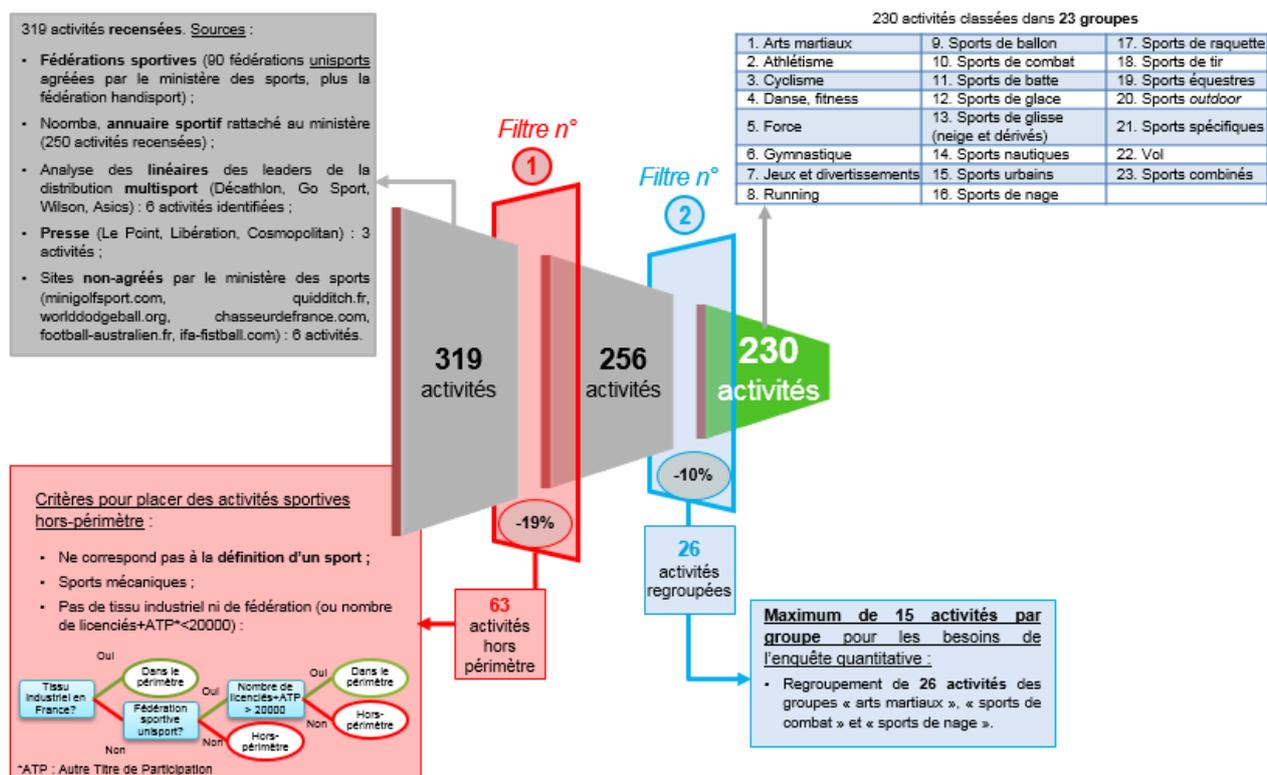
Le choix d'un prisme large a été guidé par le fait que le sport est un secteur d'activité dont les **contours sont particulièrement flous**. La raison de cette incertitude tient essentiellement au fait que la définition du sport varie selon les individus : c'est en effet davantage le sens que le pratiquant donne à son acte (et les représentations qui l'accompagnent) plutôt que la réalité corporelle de la pratique qui permet de définir le sport. Par exemple, une simple promenade peut se transformer en marche sportive dès lors que le promeneur prend soin de l'associer à un discours social venant souligner la définition sportive qu'il donne à son activité¹.

Dans le cadre de cette étude, la définition du sport retenue consiste en une activité nécessitant des déplacements répétés du corps et/ou ayant un aspect ludique.

Pour élaborer la liste finale d'activités sportives incluses dans le périmètre de l'étude, l'équipe projet a suivi une **méthodologie en trois étapes** (cf. schéma ci-après).

¹ Gary Tribou, expert des marchés du sport.

Figure 3 - Schéma explicatif de la définition du périmètre de l'étude



1. Recherche documentaire

Dans un premier temps, les membres de l'équipe projet ont réalisé une recherche documentaire multicanaux pour identifier les activités sportives existantes en France. Cependant, après un exercice de **recouplement des sources** (ex. : sites officiels de fédérations sportives, analyse des linéaires des *leaders* de la distribution d'articles de sport, etc.) **seules les activités justifiant d'une pratique avérée** ont été intégrées dans le périmètre initial (exclusion des activités totalement marginales).

Au total, **319 activités sportives** ont ainsi été recensées lors de cette première phase de recherche.

2. Exclusion d'activités sportives selon trois critères (Filtre n°1)

L'équipe projet a ensuite affiné cette première liste en retenant trois critères discriminants pour exclure une activité sportive :

- **L'activité ne répond pas à la définition d'un sport** : exclusion des activités ne nécessitant pas de déplacements répétés du corps ou n'ayant pas d'aspect ludique (ex. : échecs) ;
- **L'activité correspond à un sport mécanique** (ex. : quad, aéroglisseur, moto cross, etc.) : le cahier des charges définit par le ministère excluait en effet ces activités ;
- **L'activité ne génère aucun tissu industriel** sur le territoire français (fabrication, conception ou assemblage) **et** n'est associée à **aucune fédération unisport agréée** (ou à une fédération comptant moins de 20 000 licenciés **et** autres titres de participation (ATP)²) :
 - **Méthodologie pour déterminer l'existence d'un tissu industriel** : recherche d'entreprises dans les **clusters Eurosima, Montagne, OSV et Sporaltec** ainsi que par **mots clefs** sur Google. Les **fabrications artisanales** sont exclues ;
 - **Méthodologie pour déterminer le nombre de licenciés et ATP d'une fédération** : traitement des données à partir du fichier du ministère des Sports sur le recensement des licenciés par fédération unisport³. Le palier minimal de **20 000 licenciés + ATP** a été retenu dans le périmètre d'étude, ce qui exclue 32 % des fédérations unisports.

63 activités ont été exclues du périmètre sur la base de ces critères.

² ATP : toutes autres formes d'adhésion que la licence.

³ « Répartition des licences sportives et autres titres de participation (ATP) par fédération française agréée en 2014 », ministère des Sports, 2014, <http://www.sports.gouv.fr/>

3. Segmentation des activités (Filtre n°2)

Les activités sportives ont ensuite été segmentées en **23 groupes d'activités**, selon l'existence de **similitudes en matière d'articles de sport**.

Cette segmentation se rapproche de celle **privilégiée par les grandes enseignes de la distribution sportive** (ex. : Decathlon, Intersport), qui raisonnent en termes **d'univers de consommation** (ex. : nature, cycle)⁴. Elle permet notamment aux consommateurs de s'orienter facilement dans les magasins pour trouver les articles de sport recherchés. Elle ne tient en revanche pas compte des **usages** qui sont fait des articles de sport, pour lesquels on **ne peut raisonner qu'au niveau des activités en elles-mêmes** : par exemple, si le yoga et le fitness peuvent être rapprochés au sein d'un même univers d'équipements, ils sont en réalité fondamentalement différents en termes de philosophie, profils et motivations des pratiquants, etc.⁵

Pour les besoins de l'enquête quantitative réalisée dans le cadre de l'étude auprès d'un panel représentatif de la population française (facilitation de l'administration de l'enquête), un **maximum de 15 activités par groupe a ensuite été fixé**. **26 activités** ont été de ce fait retirées de la liste et rattachées à d'autres sports équivalents : par exemple le *ninjutsu* (art martial) a été regroupé avec le karaté.

Au total, **230 activités sportives** sont incluses dans le périmètre de l'étude, segmentées dans 23 groupes d'activités.

Les listes des activités sportives et des groupes d'activités sont consultables en annexe⁶.

Axe n°2 : articles de sport

Il n'existe pas de définition officielle d'un article de sport et l'appellation varie fréquemment, notamment en raison de la part importante de détournement d'usage qui caractérise ce marché⁷.

On retiendra dans le cadre de la présente étude la définition de la Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs (FPS) qui considère qu'un article de sport est un **article conçu à l'origine pour la pratique sportive, quand bien même cet article est détourné et utilisé à d'autres fins**⁸ (ex. : un maillot de football peut être porté comme un accessoire de mode dans la vie quotidienne). La FPS note que cette définition ne permet pas d'inclure tous les types d'articles vendus en magasins spécialisés de sport (jean, chemise), qui sont pourtant pris en compte dans les statistiques de ventes des enseignes⁹.

À partir de cette définition, l'équipe projet a retenu **cinq catégories distinctes** d'articles de sport :

- **Textile** (ex. : maillot, collant, short, etc.) ;
- **Chaussures** (ex. : baskets, bottes, chaussons, etc.) ;
- **Équipement** : bien individuel permettant la pratique d'une activité sportive (ex. : raquette, ballon, vélo, etc.) ;
- **Accessoires** : bien individuel (objet, instrument, appareil) destiné à faciliter la pratique d'une activité sportive, mais non indispensable (ex. : lunettes, sac de rangement, montre, etc.) ;
- **Mobilier sportif** : bien permettant la pratique d'un sport hors équipements individuels et hors infrastructures (ex. : poteaux et filets de tennis, cages de football, etc.).

En accord avec les commanditaires de l'étude, **le détournement d'usage des articles de sport ne fait pas l'objet d'une analyse spécifique** dans le cadre de la présente étude, le phénomène étant complexe à analyser et difficilement estimable par définition¹⁰. Il convient cependant de souligner que le détournement d'usage constitue **l'une des tendances majeures du marché du sport** : par exemple, deux tiers des articles de sport seraient utilisés hors de la pratique sportive¹¹. La catégorie des consommateurs d'articles de sport non sportifs serait par ailleurs en constante augmentation ces dernières années¹². Dans ce contexte, la plupart des fabricants et les distributeurs intègrent le détournement (ou l'extension) d'usage dans leurs estimations de marché.

⁴ Michel Desbordes, professeur de marketing du sport, 2 juillet 2015.

⁵ Fabien Ohl, professeur en sociologie du sport, 7 juillet 2015.

⁶ Cf. Annexe 1 : liste des activités sportives et des groupes d'activités retenus dans le cadre de l'étude.

⁷ Isabelle Madec, gérante de Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁸ Pierre Gogin, Jean-Philippe Frey, FPS, 16 septembre 2015.

⁹ Pierre Gogin, Jean-Philippe Frey, FPS, 16 septembre 2015.

¹⁰ Isabelle Madec, gérante de Keep Cap, 8 octobre 2015.

¹¹ Gary Tribou, expert des marchés du sport.

¹² Wladimir Andreff, économiste, 13 juillet 2015.

Axe n°3 : offre (acteurs économiques)

Le périmètre de l'étude comprend toutes les entreprises réalisant une activité de conception/fabrication/distribution sur le territoire français, **sans tenir compte de leur nationalité**.

Il est en effet difficile de définir la nationalité d'une entreprise, au-delà du pays d'implantation de son siège social, et parler d'entreprises « françaises » fait peu de sens dans certains cas (par exemple, la marque Lacoste, rachetée par le groupe suisse Maus en 2012¹³, est-elle française, suisse ou multinationale ?), notamment parce que **la majorité des industriels sont des multinationales**¹⁴. Le capital de certaines enseignes de sport s'est fortement ouvert à des acteurs internationaux et inclut désormais des fonds d'investissement/de placements (nord-américains notamment), des prises de participation par des *holdings* asiatiques ou de pays du Golfe et des investisseurs financiers à court terme sur les marchés boursiers¹⁵. Pour cette raison, l'étude s'intéresse à **l'ensemble des acteurs économiques de la filière des articles de sport ayant une activité sur le territoire national**.

Ces acteurs ont notamment été recensés par le biais d'un travail de recherche et d'une enquête menés par la FIFAS, l'Univelo et la FPS (cf. « *État des lieux de l'offre* »).

Axe n°4 : demande

En fonction du positionnement étudié au sein de la chaîne de valeur du secteur des articles de sport, la notion de demande peut prendre un sens différent (ex. : B to B ou B to C) selon que l'acteur soit fabricant ou distributeur d'articles de sport.

Dans le cadre de la présente étude, la **demande finale** analysée représente les **sportifs consommateurs d'articles de sport**.

Cette demande a notamment été analysée par le biais d'une enquête menée par Nomadéis en partenariat avec TNS Sofres auprès d'un panel représentatif de 2 024 Français. Ont été étudiées, les réponses des Français indiquant pratiquer un sport au moins une fois par mois et achetant des articles spécifiquement pour cette pratique sportive.

Sélection des six segments de marché

Les **six segments de marché à analyser de manière plus détaillée** dans le cadre de l'étude ont été définis essentiellement à partir des groupes d'activités sportives définis lors de l'étude.

Pour sélectionner les segments de marché en question, un croisement **des activités sportives dans lesquelles sont positionnés des « leaders » français (offre) et des activités qui connaissent une dynamique positive en matière de pratique (demande) a été effectué**.

En accord avec le comité de pilotage de l'étude, l'équipe projet a ainsi sélectionné les six segments suivants :

- **Les sports de raquette ;**
- **Les sports de glisse sur neige ;**
- **Les sports *outdoor* ;**
- **Le *running-trail* ;**
- **Les sports de glisse nautique ;**
- **Le *fitness* et les pratiques sportives urbaines émergentes.** En raison d'un manque d'information (volume, pertinence, fiabilité et représentativité des données collectées) sur les pratiques sportives urbaines émergentes, la partie ne fait pas l'objet d'un niveau d'analyse aussi poussé que les sept segments précédents de l'étude. D'autre part, l'équipe projet a choisi de présenter le segment « pratiques sportives urbaines émergentes » en complément du segment « *fitness* », étant donnée la convergence observée entre les deux segments en termes de motivations et de modalités de pratique (ex. : flexibilité, réappropriation du cadre urbain, modularité des équipements, etc.).

¹³ « Le Suisse Maus rachète 100 % du capital de Lacoste pour un milliard d'euros », L'Express, 15 novembre 2012, <http://lexpansion.lexpress.fr/>

¹⁴ Wladimir Andreff, économiste, 13 juillet 2015.

¹⁵ Gary Tribou, expert des marchés du sport.

Avertissement concernant les données sur le marché du sport provenant de sources externes

L'un des premiers et principaux enjeux de l'étude a consisté à définir un périmètre d'étude cohérent. Dans ce contexte, **un cadre d'analyse a été spécifiquement créé par l'équipe projet et validé par le comité de pilotage de l'étude** (cf. paragraphes précédents).

Afin de consolider les données présentées et d'approfondir l'analyse, l'équipe projet a recensé et analysé un ensemble de données provenant de sources externes (Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques (MEOS), cabinets NPD¹⁶, Xerfi¹⁷, MarketLine¹⁸, FIFAS, FPS, etc.), dont certaines sont présentées dans le présent rapport. Cependant, il convient **d'être vigilant car les résultats présentés par ces différentes sources varient fortement en fonction de la définition du périmètre utilisé**. Cette vigilance doit également s'appliquer lors d'éventuelles comparaisons entre ces sources et les données provenant de la présente étude (ex. : enquête quantitative TNS Nomadéis), au vu des différents périmètres définis (ex. : segmentation des activités sportives dans des groupes d'activités¹⁹).

S'il existe des difficultés pour recueillir des données quantitatives homogènes, récentes et consolidées au niveau national, ces difficultés sont particulièrement prégnantes au niveau international. Ainsi, **très peu d'études analysent le marché mondial** des articles de sport, et les données les plus complètes portent sur le seul marché des équipements de sport (ex. : étude du cabinet MarketLine), qui exclut *de facto* les segments textiles, chaussures et cycles.

¹⁶ Le cabinet NPD est une entreprise américaine spécialisée dans la réalisation d'études de secteurs de consommation (ex. : sports, services, mode, restauration, etc.) au niveau national comme international. <https://www.npdgroup.fr/wps/portal/npd/fr/qui-sommes-nous/>

¹⁷ Le cabinet Xerfi est une entreprise spécialisée dans la réalisation d'études sectorielles (ex. : banque, assurance, immobilier, luxe, etc.), en France et à l'international. <http://www.xerfi.com/>

¹⁸ « Global sports equipment », par MarketLine Industry Profile, avril 2015. Le cabinet MarketLine est une entreprise britannique spécialisée dans la réalisation d'études de marchés nationaux, d'industries et d'entreprises dans le monde entier. <http://www.marketline.com/overview/>

¹⁹ Le cabinet MarketLine classe par exemple, les groupes d'activités sportives différemment de la présente étude : sports d'aventure (camping, chasse, plongée, ski nautique, *surf*, etc.) ; sports de balle : football, volleyball, cricket, etc. ; sports de raquette : tennis, *squash*, *badminton*, etc. ; sports d'hiver : ski, *snowboard*, etc.

INTRODUCTION – PANORAMA DU MARCHÉ DES ARTICLES DE SPORT

Un marché mondial en croissance, tiré par le segment des chaussures et du textile ainsi que par la région Asie-Pacifique

Poids et dynamique du marché mondial des articles de sport

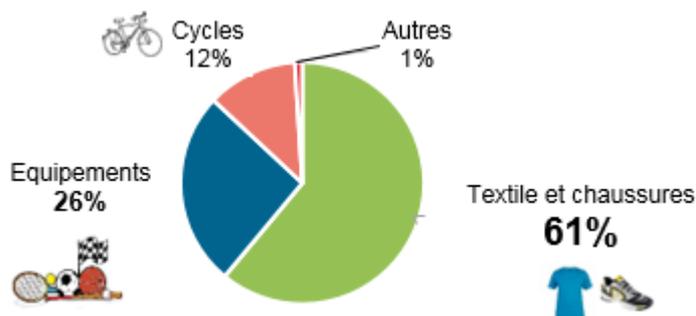
Le marché mondial des articles de sport (textile, chaussures, cycles, équipements) a atteint environ **277 milliards d'euros** en 2013 (chiffre d'affaires du commerce de détail), ce qui représente une hausse de + 5 % par rapport à 2012 selon le cabinet NPD²⁰.

Le segment du **textile et des chaussures de sport représentait la grande majorité des ventes en 2013, avec près des deux tiers du marché**²¹ (169 milliards d'euros). Cette prédominance tend par ailleurs à se confirmer, puisque le marché du textile et des chaussures de sport a connu une **augmentation de + 6 %** en valeur sur la période 2012-2013²².

La domination du textile et des chaussures sur le marché du sport peut notamment s'expliquer par deux effets :

- **Un « effet volume » dû à la fréquence élevée de renouvellement du textile sportif et des chaussures.** Les équipementiers sportifs (ex : Adidas, Nike) tendent en effet à s'inspirer des codes de la distribution du prêt-à-porter (ex. : Zara), dont le fonctionnement est basé sur une rotation extrêmement rapide des collections dans les boutiques, pour encourager **l'achat d'impulsion**²³. Le poids important du **détournement d'usage** des articles de sport (utilisation des articles sport pour des usages autres que sportifs, ex. : habillement) reflète d'ailleurs **cette caractéristique d'hybridation du sport avec l'univers de la mode**²⁴ ;
- **Un « effet valeur » dû au prix de vente des chaussures de sport** qui est plus élevé que pour les autres gammes d'articles. La chaussure de sport est **un article différenciant** pour les équipementiers exclusivement positionnés sur le textile et la chaussure²⁵ car cette dernière demande de lourds investissements en termes de développement, de technologie et de matériel (ex. : création de moules pour les prototypes) pour apporter au client une certaine technicité, ce qui se répercute par un prix moyen supérieur.

Graphique 1 - Répartition du marché mondial par catégorie d'articles de sport



Unité : parts du marché en %.
Source : cabinet NPD 2014, données 2013.

²⁰ « Le marché des articles de sport en croissance de 5 % en 2013 », par filieresport.com, 16 octobre 2014, <http://www.filieresport.com>. Le cabinet NPD est une entreprise américaine spécialisée dans la réalisation d'études de secteurs de consommation (ex. : sports, services, mode, restauration, etc.) au niveau national comme international. <https://www.npdgroup.fr/wps/portal/npd/fr/qui-sommes-nous/>

²¹ Le marché mondial des articles de sport est composé des chaussures, du textile, des équipements et des cycles.

²² « Le marché des articles de sport en croissance de 5 % en 2013 », par filieresport.com, 16 octobre 2014, <http://www.filieresport.com/>

²³ « Zara, leader incontesté de la *fastfashion* », par Le Monde, 14 mars 2013, <http://www.lemonde.fr/>

²⁴ Isabelle Madec, gérant chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

²⁵ Guillaume de Monplanet, directeur général d'Adidas France, 9 octobre 2015.

Tableau 1 – Chiffre d'affaires des articles de sport au niveau monde

Articles de sport	Chiffre d'affaires (en milliards €)	Croissance 2012-2013 (en valeur)
 Chaussures et textiles	169	+6%
 Équipements de sport	72	+3%
 Cycles	32	+3%
Autres	4	NC
Total	277	+5%

Source : cabinet NPD 2014, données 2013.

Remarque sur la variation des périmètres d'étude et des données disponibles :

Il convient de souligner que les catégories d'articles de sport définies dans les études du cabinet NPD sont différentes de celles de la présente étude²⁶. Les périmètres diffèrent principalement par la présence d'un segment spécifique « cycles » dans la présente étude et par l'absence des catégories « accessoires » et « mobilier sportif » dans l'étude du cabinet NPD.

Remarque sur la fiabilité des données publiées sur le marché mondial des articles de sport :

Les chiffres du marché mondial des articles de sport doivent être analysés avec précaution : par exemple, un écart d'un milliard d'euros est observé entre les chiffres du groupe NPD et ceux du cabinet MarketLine²⁷ concernant le marché des **équipements (hors chaussures, textile et cycles)**, probablement en raison de **périmètres d'étude différents**.

Selon le groupe NPD, ce marché **a atteint près de 72 milliards d'euros** en 2013 (+ 3 % en valeur par rapport à 2012), tandis que le cabinet d'études MarketLine l'évaluait à 71 milliards d'euros en 2014 (chiffre d'affaires du commerce de détail)²⁸, avec un taux de croissance annuel moyen de + 2,8 % sur la période 2010-2014.

Répartition géographique du marché mondial des équipements de sport

En 2014, l'Amérique du Nord représentait près de 40 % **du marché global des équipements de sport**²⁹, devant l'Europe (environ 30 %) et l'Asie-Pacifique (près de 28 %)³⁰.

Néanmoins, la région ayant connu la plus forte progression sur la période 2010-2014 est sans conteste la région Asie Pacifique, avec une croissance annuelle moyenne de près de + 4,4 %³¹. Son rythme de croissance lui permet ainsi d'accroître sa part de marché et de prendre une place toujours plus conséquente par rapport aux marchés dominants et plus matures (Amérique du Nord et Europe).

Si l'on s'intéresse plus en détail aux pays moteurs de cette croissance, on constate que la **Chine** occupe une place de premier rang avec 22,4 % de parts de marché dans la région Asie-Pacifique (derrière le Japon, 39,1 %) pour une croissance annuelle moyenne de + 8,8 % sur la période 2010-2014³².

Le marché chinois est notamment tiré par la **forte progression de la pratique du sport au sein de la population**, liée notamment à une augmentation du temps de loisir, de la recherche de pratiques ayant un impact positif pour la santé et d'une réelle volonté politique en faveur de la pratique du sport³³. La Chine vient notamment de lancer un **programme national d'incitation à la pratique du ski**, dans le cadre de l'obtention des Jeux olympiques d'hiver 2022. Ce programme devrait amener des millions de chinois sur le marché des sports d'hiver³⁴.

²⁶ Cinq catégories d'articles de sport ont été définies dans la présente étude : chaussures, textile, équipements, accessoires et mobilier sportif.

²⁷ Le cabinet MarketLine est une entreprise britannique spécialisée dans la réalisation d'études de marchés nationaux, d'industries et d'entreprises dans le monde entier. <http://www.marketline.com/overview/>

²⁸ « *Global sports equipment* », par MarketLine Industry Profile, avril 2015.

²⁹ Hors chaussures, textile et cycles.

³⁰ « *Global sports equipment* », par MarketLine Industry Profile, avril 2015.

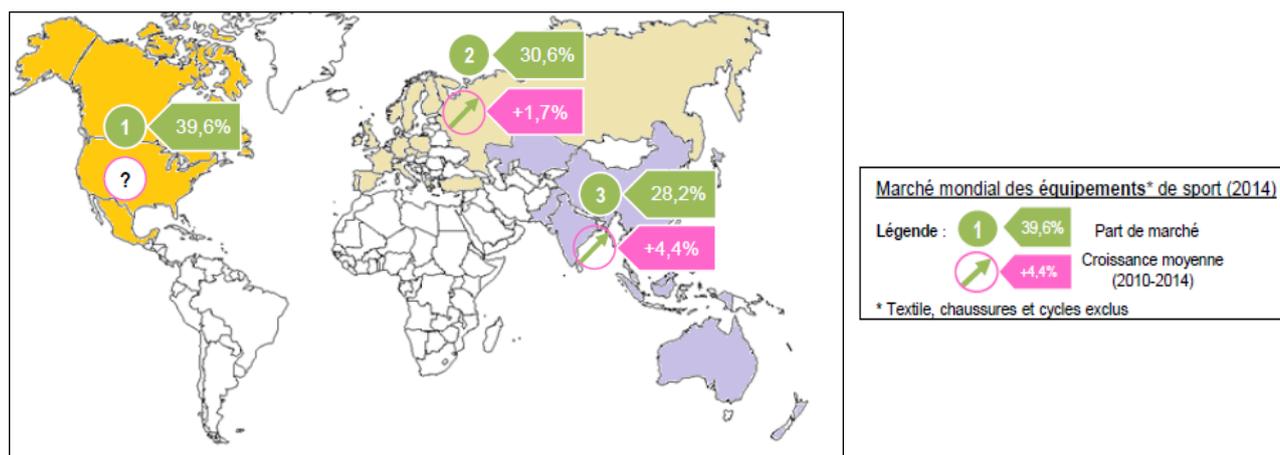
³¹ « *Global sports equipment* », par MarketLine Industry Profile, avril 2015.

³² « *Sports Equipment in China* », par MarketLine Industry Profile, avril 2015.

³³ Michel Desbordes, 2 juillet 2015.

³⁴ Virgile Caillet, délégué général de la Fifas, 5 août 2015.

Figure 4 – Répartition géographique du marché mondial des équipements de sport



Remarque : données sur les équipements de sport (sont exclus : textile, chaussures et cycles). Ces données étaient disponibles uniquement pour les zones colorées sur la carte ci-dessus.

Légende des couleurs : - en orange : Amérique du Nord et Amérique centrale ; - en violet : Asie-Pacifique et Océanie ; - en beige : Europe de l'Est, Europe centrale, Russie et Turquie centrale.

Source : MarketLine 2015, données 2014.

Répartition par sport du marché mondial des équipements de sport

Lorsque l'on s'intéresse à la répartition des ventes d'équipements de sport³⁵ par segment d'activités, on s'aperçoit que **le segment des équipements pour les sports de balle**³⁶ représentait **près du quart du marché global** des équipements de sport en 2014³⁷, en partie grâce à **l'importance du marché du football** dans le monde (près de 12,5 milliards d'euros en 2013, tous articles de sport confondus³⁸).

Le marché du *football* bénéficie actuellement d'une **forte dynamique** de croissance (+ 4 % en moyenne depuis 2006). Le taux de croissance de ce marché peut cependant varier suivant les années : par exemple, une année de Coupe du monde apporte + 1 point de croissance par rapport à une année sans événement³⁹.

Le **segment fitness émerge comme un marché particulièrement porteur** avec 19 % de parts de marché pour les équipements de sport. Les centres de *fitness* ont notamment généré près de 75,7 milliards \$ en 2013, attirant environ 132 millions de pratiquants à travers le monde⁴⁰. La croissance devrait concerner l'ensemble des régions du monde, avec de belles perspectives en Asie-Pacifique et en Amérique, l'Europe restant le marché le plus porteur.

³⁵ Hors chaussures, textile et cycles.

³⁶ Définition du cabinet MarketLine (différente du périmètre de l'étude). Sports d'aventure : camping, chasse, plongée, ski nautique, *surf*, etc. ; sports de balle : *football*, *volleyball*, *cricket*, etc. ; sports de raquette : tennis, *squash*, *badminton*, etc. ; sports d'hiver : ski, *snowboard*, etc.

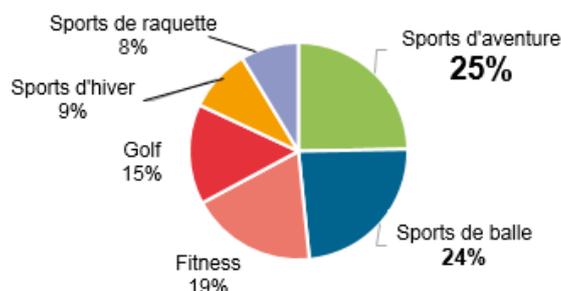
³⁷ « *Global sports equipment* », par MarketLine Industry Profile, avril 2015.

³⁸ « NPD estime la taille du marché mondial du *football* à 12,5 milliards d'euros en 2014 », par NPD group, 21 mai 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

³⁹ « NPD estime la taille du marché mondial du *football* à 12,5 milliards d'euros en 2014 », par NPD group, 21 mai 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁴⁰ « *Relatorio mostra que industria de fitness continua em crescimento no Brasil e no Mundo* », par Tramaweb, 9 septembre 2013, <http://www.tramaweb.com.br/>

Graphique 2–Répartition du marché mondial par équipement de sport



Unité : parts de marché en %. Équipements : sont **exclus** : textile, chaussures et cycle.
Remarque : Définition des groupes d'activités sportives propre au cabinet MarketLine.
Source : MarketLine 2015, données 2014.

Perspectives de développement du marché des équipements de sport

Le **marché global des équipements de sport**⁴¹ devrait atteindre une valeur d'environ **81 milliards d'euros en 2019**, avec un taux de croissance annuel moyen de + 2,8 % sur la période 2014-2019⁴².

La région Asie-Pacifique devrait continuer de tirer la croissance de ce marché (+ 4,6 % de croissance moyenne annuelle sur la période 2014-2019), notamment grâce **au dynamisme de la Chine** (+ 6,1 % en moyenne par an) et à **l'émergence du marché indien** (+ 7,6 %)⁴³. Les marchés plus matures comme l'Europe devraient poursuivre leur faible croissance, avec un taux de croissance annuel moyen de + 1,8 %.

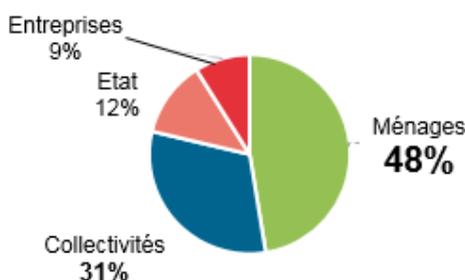
Un dynamisme qui s'observe également sur le marché français

Le sport : loisir préféré des Français

Le marché français du sport, qui équivaut à la dépense sportive nationale, est composé des **biens liés au sport** (articles de sport), **des services** (ex. : billetterie, *sponsoring*, etc.) et **la gestion d'infrastructures** (ex. : stades, salles de sport). Ce marché a représenté, selon les sources, entre 35 milliards d'euros⁴⁴ et 37,1 milliards d'euros⁴⁵ en 2011, soit environ **1,9 % du PIB national**.

Les ménages s'imposent comme les principaux contributeurs à la dépense sportive nationale, avec près de 17,6 milliards d'euros dépensés pour le sport en 2011, soit près de la moitié de la dépense totale⁴⁶.

Graphique 3–Répartition de la dépense sportive en France



Unité : part en %.
Source : « Les chiffres-clés du sport », *Stat Info n°14-01*, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, juin 2014.

⁴¹ Hors chaussures, textile et cycles.

⁴² « *Global sports equipment* », par MarketLine Industry Profile, avril 2015;

⁴³ « *Sports Equipment in China* », par MarketLine Industry Profile, avril 2015;

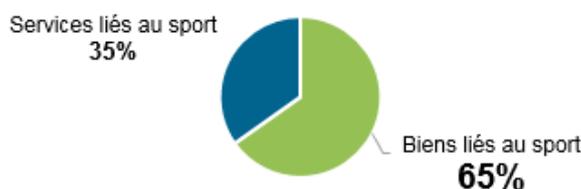
⁴⁴ « Le sport pèse 35 milliards d'euros en France », par Les Échos, 19 septembre 2014, <http://www.lesechos.fr/>

⁴⁵ « Les chiffres-clés du sport », *Stat Info n°14-01*, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, juin 2014.

⁴⁶ « Les chiffres-clés du sport », *Stat Info n°14-01*, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, juin 2014.

Lorsque l'on décompose les dépenses des ménages suivant les différentes catégories du marché du sport, **les biens liés au sport**⁴⁷ représentent près des deux-tiers des dépenses (10,3 milliards d'euros), suivis des services liés au sport (5,5 milliards d'euros)⁴⁸.

Graphique 4–Répartition de la dépense sportive des ménages



Unité : parts en %.

Source : « Les chiffres-clés du sport », Stat Info n°14-01, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, juin 2014.

Depuis une dizaine d'années, la dépense sportive est **en augmentation constante en France** (+ 42 % entre 2000 et 2010), bien que ralentie par les effets de la crise économique à partir de 2008.

Une étude réalisée en 2012⁴⁹ indique que les loisirs sportifs arrivent en tête des loisirs des Français (pour 27 % d'entre eux), notamment chez les hommes et les CSP+, devant la lecture (19 %), la télévision (17 %), la musique (17 %) et la cuisine (10 %). Cependant, **l'économie du sport reste relativement marginale en France**, les ménages n'y affectant que 1,6 % de leurs dépenses de consommation en 2011⁵⁰ (ce qui les situe dans la moyenne européenne) et en relative stagnation depuis 2008.

Le marché des articles de sport, secteur en croissance dans l'économie française en 2014

Dans le cadre de la présente étude, une **démarche pionnière** a été initiée par les deux fédérations professionnelles regroupant les acteurs de l'offre d'articles de sport ayant une activité sur le marché français (fabrication et distribution), la Fifas-Univélo et la FPS. Ces fédérations ont en effet constitué une **base de données recensant les acteurs de l'offre d'articles de sport en France** en adoptant une vision large et pragmatique du périmètre d'activité, en accord avec les orientations de la présente étude (intégrant des acteurs non-spécialistes,) (cf. « État des lieux de l'offre »). La constitution de cette base de données a permis de réaliser, en collaboration avec les services internes de la DGE, une nouvelle **estimation du poids du marché des articles de sport en France en valeur** (valeur ajoutée, chiffre d'affaires, exportation, investissement).

Entre **2012 et 2013**, le marché des articles de sport (fabricants et distributeurs) aurait ainsi généré un **chiffre d'affaires total** (hors taxe) compris entre **10,8 et 17,6 milliards euros**⁵¹.

Concernant le **marché de la distribution** d'articles de sport uniquement, celui-ci aurait généré environ **10,06 milliards d'euros**⁵² de chiffre d'affaires en 2014 selon une étude réalisée par la FPS en avril 2015⁵³.

Le marché français de la distribution d'articles de sport figurait ainsi en 2014 comme le **3^e marché des biens de consommation**, derrière le bricolage et les biens technologiques.

⁴⁷ Textile, chaussures, articles de sport, bicyclettes, voiliers et autres bateaux de plaisance. Périmètre différent de l'étude (exclusion des bateaux de plaisance du périmètre).

⁴⁸ « Les chiffres-clés du sport », Stat Info n°14-01, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, juin 2014.

⁴⁹ « Observatoire des Loisirs des Français PMU TNS Sofres », par TNS Sofres, mars 2012, <http://www.tns-sofres.com>. N= 962, 18 ans et plus.

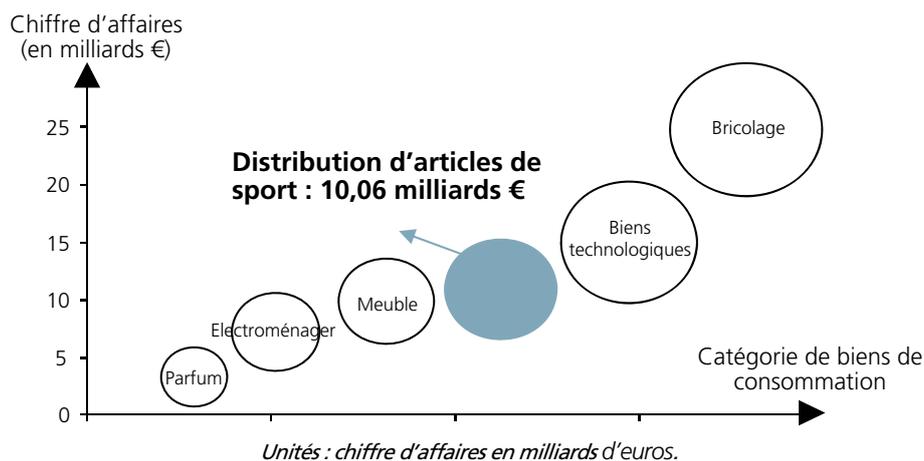
⁵⁰ « Les chiffres-clés du sport », Stat Info n°14-01, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, juin 2014.

⁵¹ Pour plus de précisions sur le périmètre et la méthodologie de calcul voir la partie « État des lieux de l'offre » du présent rapport.

⁵² Périmètre différent de la présente étude. « Le marché des articles de sports et de loisirs en France », par la Fédération des Professionnels du Sport, avril 2015.

⁵³ Remarque : les données économiques sur le marché des articles de sport (poids économique, effectifs salariés, etc.) sont sujettes à caution en raison des méthodologies de calcul et des périmètres d'entreprises étudiées dans les différentes études.

Graphique 5 - Marché français des biens de consommation



Source : Fédération Professionnelle des Entreprises du Sport et des Loisirs (FPS), données 2014.

Le marché de la distribution d'articles de sport a été l'un des seuls marchés des biens de consommation à croître de manière conséquente en 2014, avec + 3,5 % entre 2013 et 2014⁵⁴, contre + 0,8 % pour le bricolage, - 1,5 % pour le meuble et - 2,2 % pour les biens technologiques⁵⁵.

Ces chiffres **s'inscrivent dans une tendance générale de hausse du chiffre d'affaires** du marché français de la distribution d'articles de sport (en moyenne + 2 %) au cours de **cinq années consécutives** (2010-2015). En comparaison des autres secteurs de biens de consommation, seul le secteur du bricolage a connu une croissance positive (+ 1 %) sur la même période⁵⁶.

La **croissance du marché des articles de sport** est portée par **trois types de facteurs** liés à la demande, à l'offre et à la conjoncture :

- **Facteurs liés à la demande :**
 - La **croissance de la pratique sportive des Français** : en dix ans, le taux de pratique sportive, qui prend en compte l'ensemble des Français pratiquant une activité physique et sportive sur une année (y compris occasionnellement et en vacances), a progressé de + 5 points (83 % de la population en 2000, 88 % en 2010)⁵⁷ ;
 - L'impact limité des **arbitrages de consommation des ménages** (liés à la baisse du pouvoir d'achat : - 1,1 % en 2012 et - 0,5 % en France en 2013) **sur le marché des articles de sport** : les ménages préfèrent descendre en gamme plutôt que de renoncer à leurs achats.
- **Facteur lié à l'offre :**
 - La **baisse des prix à la consommation des articles de sport en 2014** (- 0,5 % pour les articles de sport en général, - 1,0 % pour le textile sport)⁵⁸.
- **Facteur conjoncturel :**
 - **Les variations conjoncturelles** liées aux événements sportifs majeurs (ex. : Coupe du monde 2014, Euro 2016).

À court terme, les prévisions de croissance du marché des articles de sport en France sont optimistes. Sur l'année 2015 dans son ensemble, le marché de la distribution d'articles de sport devrait continuer à croître, à un rythme cependant moins soutenu que ces dernières années avec **une prévision de croissance oscillant entre + 2 % et + 3 % en valeur** selon les estimations⁵⁹.

⁵⁴ « 10,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour le marché du sport en France en 2014 », par Sport Buzz Business, 31 janvier 2015, <http://www.sportbuzzbusiness.fr/>

⁵⁵ « L'avenir du bricolage reste encore à construire », par LSA consommation, 15 avril 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>

⁵⁶ « Le marché des articles de sport et de loisir en France », par la Fédération Professionnelle des Entreprises du Sport et des Loisirs, avril 2015.

⁵⁷ « Les principales activités physiques et sportives », par sportives *Stat Info n°11-02*, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, novembre 2011, <http://www.sports.gouv.fr/>

⁵⁸ « La distribution d'articles de sport », par Xerfi, janvier 2015, p17.

⁵⁹ 2 % en valeur selon le cabinet NPD et 3 % en valeur selon le cabinet Xerfi. Des définitions différentes des périmètres d'étude expliquent probablement cet écart dans les prévisions.

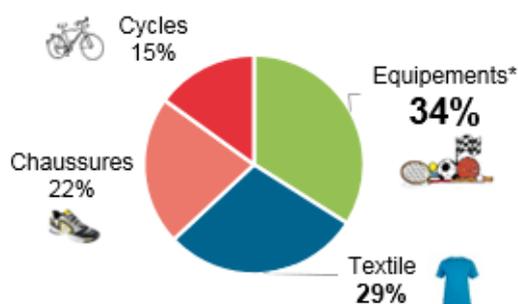
Une croissance portée par l'ensemble des segments d'articles de sport⁶⁰

À l'image du marché mondial des articles de sport, les **ventes (agrégées) de chaussures et de textile** étaient majoritaires en France en 2014, avec **plus de la moitié des parts de marché du sport**. En revanche, lorsque l'on sépare ces deux types d'articles dans les statistiques, ce sont les ventes d'équipements de sport (ex. : raquettes de tennis)⁶¹ qui deviennent majoritaires, avec **près du tiers du marché** des articles de sport (environ 3,7 milliards d'euros en 2014)⁶².

L'importance du marché de l'équipement sportif s'explique par⁶³ :

- **Le panier moyen élevé de ces articles chez les pratiquants de sport** (192 euros, contre 87 euros pour des chaussures de sport) ;
- **Le taux d'équipement des ménages** : 62 % des pratiquants détiennent un équipement de moins de 100 euros et 55 % un équipement de plus de 100 euros.

Graphique 6 - Répartition du marché français des articles de sport par catégorie d'articles



*Chiffres MarketLine, périmètre différent de la FPS.
Unité : parts du marché en %.
Sources : FPS 2014, MarketLine 2015, données 2014.

Tableau 1 - Répartition du chiffre d'affaires des articles de sport en France par catégorie d'articles

Article de sport	Chiffre d'affaires (en milliards €)	Croissance 2013-2014 (en valeur)
Equipements*	3,7	+2,8%
Textile	3,1	+1%
Chaussures	2,4	+9,3%
Cycles	1,6	+8,5%
Total	10,8	+3,5%

*Chiffres MarketLine, périmètre différent de la FPS.
Sources : FPS 2014, MarketLine 2015, données 2014.

Remarque : le chiffre d'affaires total du marché (10,8 milliards d'euros) est supérieur au chiffre d'affaires fourni par la FPS, car les chiffres relatifs aux équipements proviennent d'une source différente (MarketLine).

⁶⁰ **Remarque** : il convient de souligner que les catégories d'articles de sport définies dans les études de la FPS et du cabinet MarketLine sont différentes de celles de la présente étude⁶⁰. Les périmètres diffèrent principalement sur la présence d'un segment « cycles » et sur l'absence des catégories « accessoires » et « mobilier sportif » dans les études de la FPS et du cabinet MarketLine. Une analyse détaillée des paniers moyens par catégorie d'articles de sport (chaussures, textile, équipements, accessoires, mobilier sportif) telle que définie dans la présente étude est disponible dans la partie « Demande ». Cette analyse a été réalisée à partir des résultats de l'enquête menée auprès d'un panel représentatif de la population française dans le cadre de l'étude.

⁶¹ Exclut textile, chaussures, cycles.

⁶² « Sports equipment in France », par MarketLine/Industry Profile, avril 2015.

⁶³ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

Les quatre principaux marchés des articles de sport français (équipements, chaussures, textile, cycles)⁶⁴ ont crû en 2014, avec une performance remarquable des chaussures de sport (+ 9,3 % par rapport à 2013)⁶⁵ et des cycles (+ 8,5 %). Cette tendance s'inscrit dans la durée, comme le montre l'augmentation de **+ 26 % des ventes de chaussures et de textile utilisés pour la pratique d'un sport sur la période 2009-2014**, soit + 6 % par an en moyenne⁶⁶.

Séparément, les ventes de textile semblent connaître des difficultés, avec le taux de croissance le plus faible de tous les marchés (+ 1 % par rapport à 2013⁶⁷, après un recul de - 1,5 % par rapport à 2012⁶⁸).

L'une des raisons pouvant expliquer ce faible taux de croissance du textile sportif réside dans la baisse du **budget d'habillement** en général. De plus, l'augmentation des ventes en volume de textile observée en 2014 n'a pas réussi à contrebalancer la baisse des prix moyens (- 4 % entre 2013 et 2014 sur le textile en général)⁶⁹.

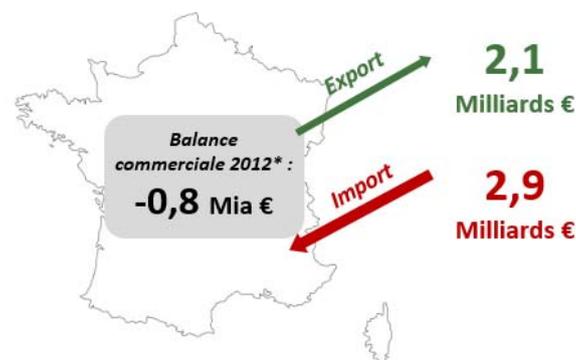
Un ralentissement des ventes de chaussures de sport était prévu entre 2014 et 2015, avec une croissance comprise **entre + 1 %⁷⁰ et + 3 %⁷¹**. Cependant, la tendance du premier semestre 2015 semblait démentir ces prévisions de croissance faible, puisque les ventes de chaussures ont **augmenté de plus de + 10 %** à périmètre comparable par rapport au premier semestre 2014⁷².

En ce qui concerne les ventes de textile, une croissance modérée (+ 2 %) était prévue entre 2014 et 2015⁷³.

La balance commerciale de la France est déficitaire pour les articles de sport

Les exportations annuelles de biens liés au sport représentaient près **de 2,1 milliards d'euros en 2012**, contre **2,8 milliards d'euros** pour les importations⁷⁴ ; la balance commerciale française pour les articles de sport était ainsi **déficitaire de - 0,8 milliard d'euros en 2012**, soit un taux de couverture moyen⁷⁵ des articles de sport de 75 %.

Figure 5 - Balance commerciale française d'articles de sport



**Inclusions des bateaux à moteur et armes (hors périmètre de l'étude).
Unité : en milliards d'euros.*

Source : Les chiffres-clés du sport 2014, ministère des Sports, données 2012.

Cette tendance déficitaire est durable, puisque la balance commerciale des biens liés au sport a connu une baisse de - 33 % ces six dernières années et a été **confirmée en 2014**, avec des importations augmentant plus vite (+ 9,1 %) que les exportations (+ 5,3 %) par rapport à 2013 (à l'exclusion des cycles)⁷⁶.

⁶⁴ Périmètre différent de l'étude, cf. remarque préliminaire au début de la partie « Introduction ».

⁶⁵ « Le marché des articles de sport et de loisir en France », par la Fédération Professionnelle des Entreprises du Sport et des Loisirs, avril 2015.

⁶⁶ « Les Français de plus en plus sportifs », par NPD group, 4 novembre 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁶⁷ « Le marché des articles de sport et de loisir en France », par la Fédération professionnelle des entreprises du sport et des loisirs, avril 2015.

⁶⁸ « Bilan 2014 : le marché français des articles de sport en vive croissance », par Filière Sport, 23 janvier 2015, <http://www.filierespport.com>

⁶⁹ « Bilan 2014 : ventes d'habillement en baisse dans les magasins de sport », par Filière Sport, 23 janvier 2015, <http://www.filierespport.com>

⁷⁰ « La distribution d'articles de sport », par Xerfi, janvier 2015.

⁷¹ « Bilan 2014 : le marché français des articles de sport en vive croissance », par Filière Sport, 23 janvier 2015, <http://www.filierespport.com>

⁷² « La hausse des ventes se poursuit dans les enseignes de sport », par Filière Sport, n°33-34, p6, septembre-octobre 2015.

⁷³ Ibid.

⁷⁴ « Le poids économique du sport en 2012 », *Stat Info n°15-01*, par Jacques HO-TA-KHANH, Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, février 2015.

⁷⁵ Rapport des exportations sur les importations.

⁷⁶ « La distribution d'articles de sport », par Xerfi, janvier 2015.

Concernant les échanges commerciaux par catégorie d'articles de sport, la France figurait comme exportatrice nette **seulement sur le segment des skis (et surfs) et celui des bateaux de plaisance** entre 2009 à 2012⁷⁷ et uniquement sur les bateaux de plaisance en 2013⁷⁸. Le segment des voiliers présentaient un taux de couverture de près de 1 000 % en 2013.

Parallèlement, toutes les autres catégories de produits étaient déficitaires sur cette période, notamment les **produits à faible valeur ajoutée**, tels que les chaussures de sport (taux de couverture de 53 % en 2011), les cycles et accessoires associés (53 %), les maillots de bain (57 %) ou encore les survêtements de sport (43 %)⁷⁹.

Le déficit de la balance commerciale française sur ces catégories peut s'expliquer par l'**intensification de la concurrence internationale** due notamment à des effets de :

- **Concentration de la production** dans les pays à bas coût de main-d'œuvre ;
- **Essor des acteurs non-spécialistes** (ex.: H&M, Zara, Uniqlo), qui profitent de la disparition progressive de la frontière entre le sport et la mode pour créer leur propre ligne sport, plutôt positionnée bas de gamme à la fois en termes de prix et de technicité de produits⁸⁰ ;
- **Accélération de la pénétration des marchés européens par des acteurs étrangers** (ex. : Li-Ning⁸¹, autres marques asiatiques) grâce à l'essor de la distribution sur Internet⁸².

Concernant les principales exportations françaises d'articles de sport, elles s'effectuaient en 2010 **au sein de l'Europe**⁸³ (principalement en Espagne, en Italie et en Allemagne) ainsi qu'aux États-Unis et très faiblement en Asie⁸⁴. L'essentiel des importations provenaient **de Chine** (la moitié environ), étant donnée la large gamme de produits à faible valeur ajoutée parmi les articles de sport (ex. : maillots de bain, textile, ballons, etc.).

⁷⁷ Wladimir Andreff, économiste, 13 juillet 2015.

⁷⁸ « Les chiffres-clés du sport », par le ministère du Sport, septembre 2015, <http://www.sports.gouv.fr>

⁷⁹ « Les chiffres-clés du sport », *Stat Info n°14-01*, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, juin 2014.

⁸⁰ Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁸¹ <http://li-ning.luhta.com/>

⁸² Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁸³ Gary Tribou, expert des marchés du sport.

⁸⁴ « Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43 », par la Dgci-Credoc, p.4, <http://www.entreprises.gouv.fr/>

ÉTAT DES LIEUX DE LA DEMANDE : CONSOMMATION D'ARTICLES DE SPORT

Méthodologie

L'analyse de la demande d'articles de sport par les consommateurs français s'appuie sur une enquête réalisée par Nomadéis en partenariat avec TNS Sofres dans le cadre de la présente étude.

L'équipe projet a interrogé un **échantillon national représentatif de la population française** âgée de 16 à 80 ans (échantillon de 3 845 personnes). **2 024** interviews ont été réalisés au total, auprès de :

- **1 717 pratiquants de sport actuels et acheteurs d'articles de sport ;**
- **307 pratiquants intentionnistes** (ayant déclaré vouloir débiter une activité sportive dans les prochains mois).

Le questionnaire a été administré en ligne du 11 septembre au 1^{er} octobre 2015.

Les répondants ont été interrogés sur leurs **pratiques sportives** (activités pratiquées/envisagées, modalités de pratique, etc.) ainsi que sur leur **consommation d'articles de sport** (panier moyen, critères d'achat, influenceurs, etc.) par le biais d'une trentaine de questions.

Remarques :

- Les résultats présentés ci-après décrivent les pratiques et motivations actuelles des Français **toutes activités sportives confondues**, afin de rendre compte de **l'état des lieux global du marché des articles de sport**. Une étude plus spécifique, réalisée par groupe d'activités sportives (*running, fitness, outdoor, etc.*) est cependant présentée au sein des sept segments ayant fait l'objet de *zooms* (cycles, *fitness/sports urbains, running-trail, sports de raquette, outdoor, glisse sur neige, glisse sur eau*) ;
- Le rapport présente les principaux résultats de l'enquête et croise certains enseignements avec des sources complémentaires. Le rapport complet de l'enquête quantitative peut cependant être consulté en annexe.

Pratiques sportives

Près d'un Français sur deux fait du sport régulièrement

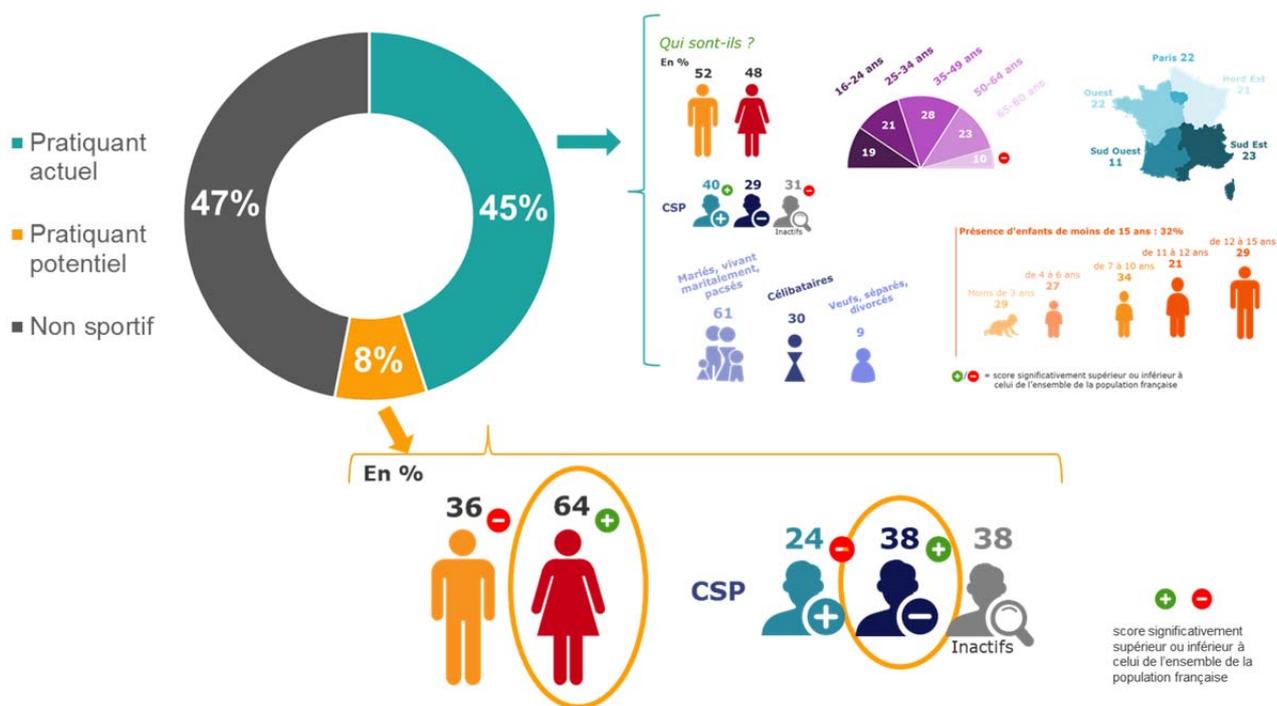
Près d'un Français âgé, de 16 à 80 ans, sur deux (45 %) déclare pratiquer régulièrement une ou plusieurs activités sportives (plus d'une fois par mois), dont **près des trois quarts (72 %) au moins une fois par semaine et plus du quart (28 %) au moins trois fois par semaine.**

Le profil des pratiquants de sport est assez proche de celui de la population française en général (la répartition par genre et par région est notamment assez bien suivie). Quelques distinctions peuvent néanmoins être relevées :

- **L'âge. La proportion des 65 à 80 ans est moins élevée** qu'au sein de la population française en général, sans toutefois que cette catégorie d'âge ne soit absente (les 65-80 ans représentent 10 % de la communauté des sportifs en France) ;
- **Le niveau de vie. Les catégories socioprofessionnelles aisées** (chefs d'entreprise, professions libérales, cadres) **comptent davantage de sportifs**, tandis que la catégorie des retraités et inactifs en comptent moins ;
- **Le fait d'avoir des enfants. Les parents sont proportionnellement moins nombreux à faire du sport.** Sur la totalité des pratiquants interrogés, environ un tiers a des enfants au foyer (sans grande variation selon l'âge des enfants) ; ce qui souligne sans doute un autre critère d'importance influant dans la pratique : le temps disponible.

Parmi les 55 % de la population française déclarant ne pas faire d'activité sportive régulièrement, près de 15 % (soit 8 % au total) déclarent vouloir débiter une activité sportive dans les mois à venir. Ce gisement potentiel de nouveaux sportifs (et donc de consommateurs) se caractérise par une proportion importante de **femmes** (64 % de cette population) et de **catégories socioprofessionnelles moins élevées**.

Figure 6 – Répartition des sportifs pratiquants et potentiels au sein de la population française - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015



Cinq groupes d'activités sportives sont pratiquées par plus du quart des pratiquants

Cinq activités⁸⁵ arrivent en tête des pratiques sportives des Français, aussi bien durant la vie quotidienne qu'en vacances :

- En tête, et de loin, le **running**, qui confirme son statut « à part », comme un pilier de la pratique sportive en France (pratiqué par près d'un sportif sur deux) ;
- Ensuite viennent à égalité, le **cyclisme**, la **danse/fitness** et les **sports de nage** ;
- Enfin, les pratiques de **force** et les **sports de raquette** complètent ce tableau de la pratique sportive en France.

Auprès des pratiquants potentiels, la même sélection de sports est opérée, « sports qu'ils aimeraient pratiquer », **confirmant un attrait pour la pratique sportive bien établie au sein de la population, en dehors des effets de mode**.

Le cyclisme apparaît cependant moins privilégié, au profit de la **danse/fitness** qui se hisse au niveau du **running** pour le sport qu'on aimerait pratiquer tous les jours. Cette tendance est à relier sans doute au nombre important de femmes présentes dans la catégorie des intentionnistes. Les activités de danse/fitness jouissent, par ailleurs, également d'un attrait auprès des sportifs actuels, puisque ces activités sont les premières citées par les pratiquants actuels envisageant de débiter une nouvelle activité (10 %).

Ce gisement potentiel pour les activités de danse/fitness pourrait être mieux exploité pendant les périodes de vacances, où ces dernières restent actuellement sous-représentées. Un potentiel d'offres à développer, notamment pour séduire les intentionnistes ?

⁸⁵ La liste complète des sports affiliés aux différents groupes d'activité sportive est disponible en annexe.

Figure 7 – Les cinq sports les plus pratiqués/envisagés par les Français - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

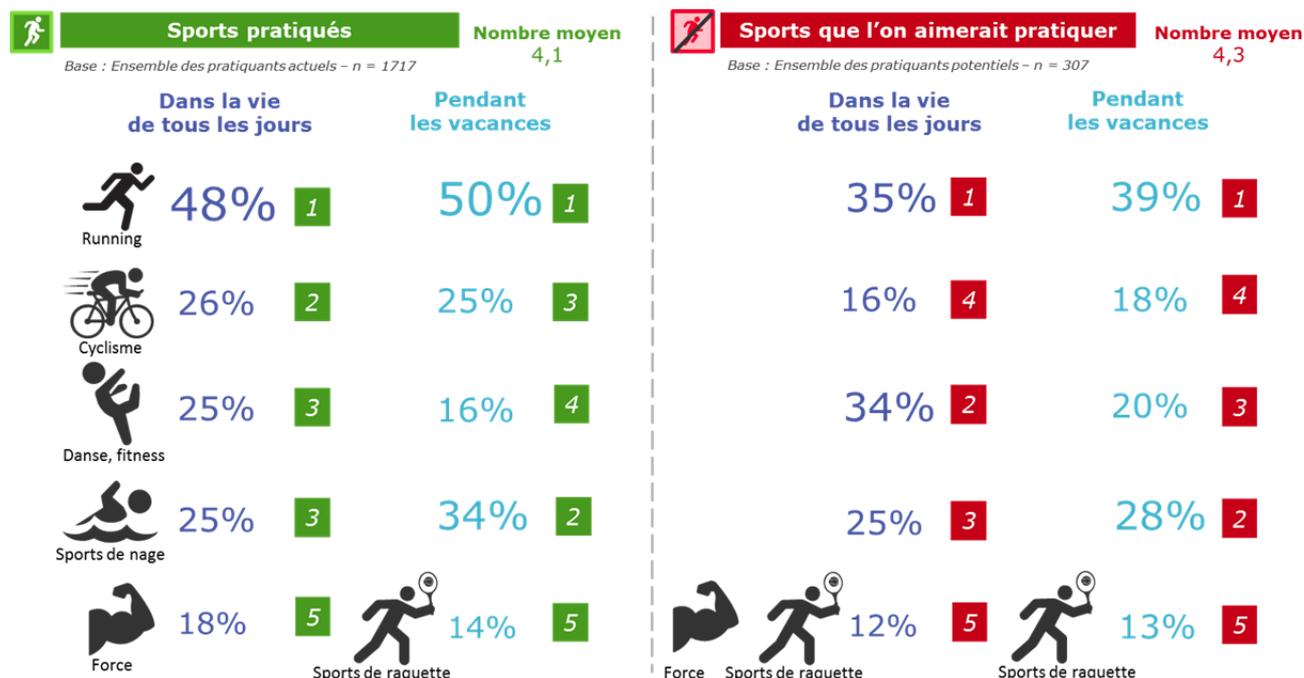


Figure 8 - Détail des activités sportives pratiquées en France en 2015 (pratiquants actuels) - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Types d'activité physique et/ou sportive pratiqués : détail pratiquants actuels

Q1A1 Quel(s) types d'activité(s) physique(s) et / ou sportive(s) pratiquez-vous, dans la vie de tous les jours ?
 Q1A2 Quel(s) types d'activité(s) physique(s) et / ou sportive(s) pratiquez-vous, durant vos vacances ?



Base : Pratiquants actuels - n = 1717

Enfin, il est à noter que les Français sont majoritairement multipratiquants et pratiquent en moyenne quatre activités sportives différentes sur une année.

Modalités de pratique

Des lieux de pratiques variés, avec une prédominance des structures sportives et de la pratique en extérieur, dans la nature

Les lieux de pratiques sportives s'avèrent très variés en fonction de l'activité pratiquée, avec une prédominance pour les **structures sportives** (infrastructures sportives publiques (stade, piscine publique) et centres de sport privés : 50 %) et la pratique directement dans la **nature** (40 %). **La pratique en pleine nature s'accroît par ailleurs lors des vacances**, pour représenter près de 60 % des lieux de pratiques des sportifs français.

Le milieu urbain confirme son importance croissante parmi les lieux de pratiques sportives : 21 % des activités pratiquées dans la vie de tous les jours comme pendant les vacances sont concernées.

Figure 9 : Les lieux de pratiques sportives des pratiquants de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

q3/q5 Où pratiquez-vous la ou les activités physiques et / ou sportives suivante(s)...



Base : Activités pratiquées dans la vie de tous les jours - n = 4565

Base : Activités pratiquées pendant les vacances - n = 4765

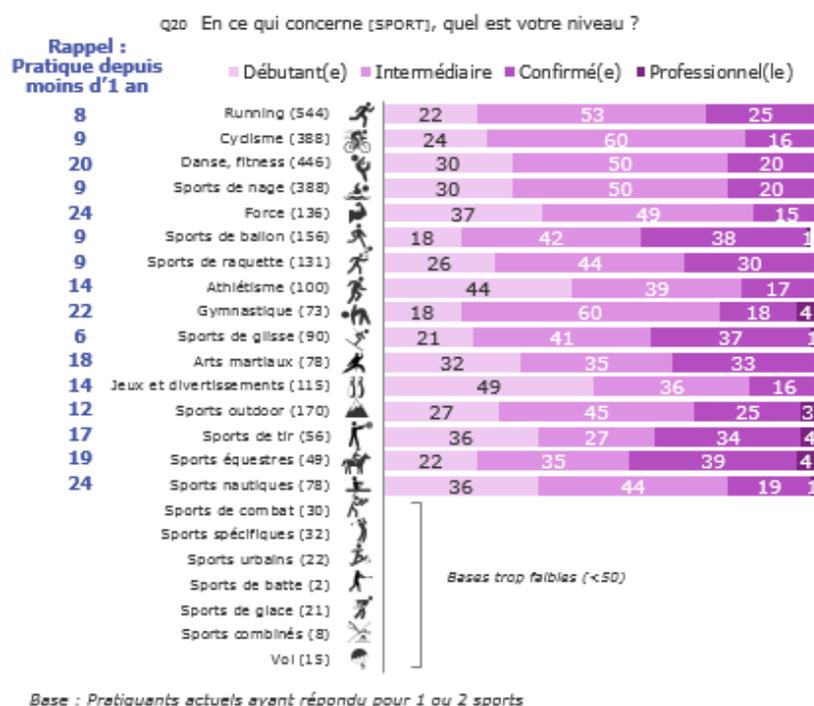
Lorsqu'on s'intéresse aux structures sportives, il convient de souligner **la forte domination du privé dans les activités de danse/fitness, les sports de force, de tir, équestres et de la gymnastique.**

Les sports équestres, de ballon, de glisse et de tir sont les sports attirant le plus de pratiquants de haut niveau

Les sports où la part de personnes se considérant de niveau avancé voire professionnel est la plus importante sont les sports équestres (43 % des répondants), les sports de ballon (39 %), les sports de glisse (38 %) et les sports de tir (38 %). Pour ces quatre groupes d'activités, **plus d'un pratiquant sur trois est un sportif se considérant de bon, voire de haut niveau.**

Si l'ancienneté de pratique des sportifs joue un rôle important, ce facteur ne peut cependant suffire à expliquer la répartition des niveaux de pratique par sport.

Figure 10 - Niveau de pratique des sportifs français par groupe d'activités - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015



Il existe un écart significatif entre le nombre de licenciés et le nombre de pratiquants d'un sport donné

La part des licenciés – comprenant les sportifs qui détiennent une licence et ceux qui envisagent d'en acquérir une – **représenterait seulement un tiers des sportifs en France**. De ce fait, le nombre de licenciés d'une discipline sportive n'est **pas forcément représentatif** de la pratique globale de ce sport⁸⁶.

Par exemple, on estime qu'environ sept millions de personnes pratiquent le *running* en France en 2015⁸⁷, ce qui représente **26 fois plus** que le nombre de licenciés à la fédération française d'athlétisme (265 455 licenciés en 2014)⁸⁸, qui est la fédération qui gère notamment l'activité sportive « course ».

Cette **tendance à la pratique non encadrée** aurait été engendrée, notamment, par la **difficulté des fédérations sportives à accompagner l'évolution des attentes des pratiquants et de leurs profils**⁸⁹. Pour répondre à la demande croissante de « sport loisir », de **nombreux acteurs privés** se sont positionnés sur le marché (ex. : création de salles de *fitness*, installation de terrains de foot à cinq, etc.) et ont concurrencé l'offre traditionnelle des fédérations⁹⁰.

Toutefois, il convient de relativiser ce constat puisque le nombre de licences est **potentiellement amené à croître** dans les mois à venir selon les résultats de l'enquête : le nombre de pratiquants non-licenciés souhaitant acquérir une licence dans les six prochains mois (9 %) est plus important que le nombre de licenciés ne souhaitant pas renouveler leur licence (5 %), ce qui représente un écart de quatre points potentiels de croissance.

⁸⁶ Wladimir Andreff, économiste, 13 juillet 2015.

⁸⁷ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

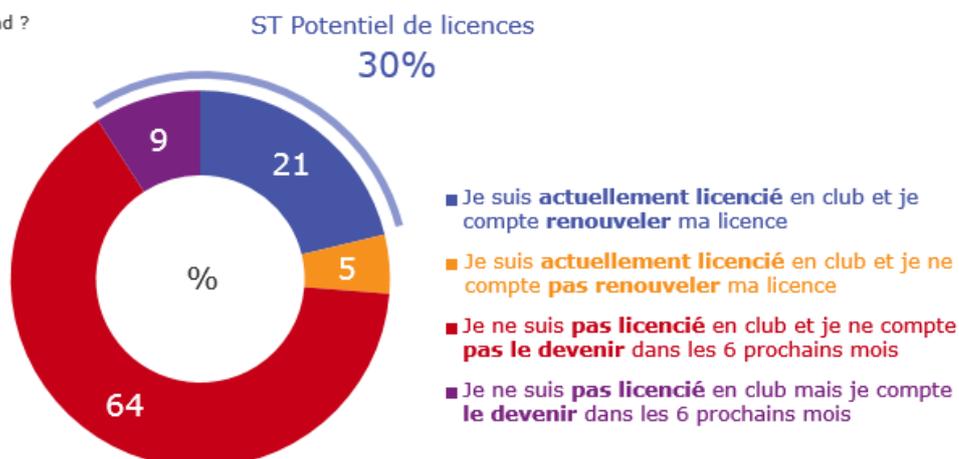
⁸⁸ « Répartition des licences sportives et autres titres de participation (ATP) par la fédération française agréée en 2014 », par le ministère des Sports, 2014, <http://www.sports.gouv.fr/>

⁸⁹ Virgile Caillet, délégué général de la FIFAS et Gary Tribou, expert des marchés du sport.

⁹⁰ Virgile Caillet, délégué général de la FIFAS, 5 août 2015.

Figure 11 – Part des licenciés parmi les pratiquants de sport en France et potentiel d'évolution - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q10 Quelle situation vous correspond ?



Base : Ensemble des activités pratiquées pour lesquelles les pratiquants ont répondu (6962)

Remarque : à titre informatif, une analyse de la répartition du nombre de licenciés par la fédération unisport est disponible en annexe.

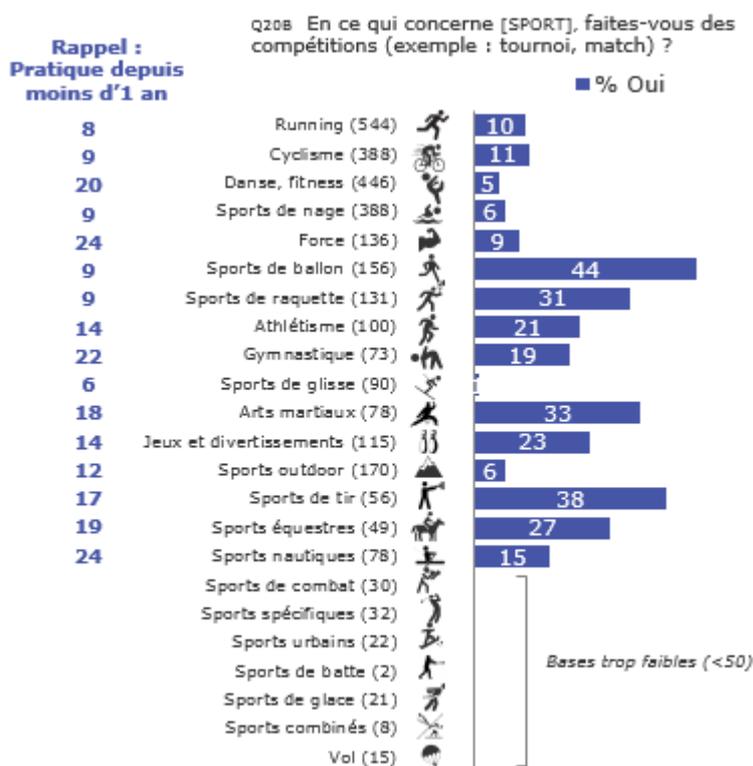
Les participations à des compétitions sont assez fréquentes pour les sports de ballon, de raquette, de tir, arts martiaux et sports équestres.

La participation à des compétitions ou événements reste **globalement limitée** pour les pratiquants de sport en France :

- La participation à des compétitions est plus fréquente pour les **sports de ballon** (44 % des répondants), **sports de tir** (38 %), **arts martiaux** (33 %), **sports de raquette** (31 %), et **sports équestres** (27 %), ce qui répond à la logique de ces activités ;
- Environ un pratiquant actuel sur cinq** (20 %) a déjà participé à un événement de masse (événement sportif ouvert aux non-professionnels et se caractérisant par une participation massive, ex. : *color run*, *the mud day*, etc. et **15 % en ont l'intention à l'avenir**, ce qui doublerait quasiment la participation actuelle. Ceci confirmerait la nécessité de structurer/renforcer l'offre actuelle d'événements sportifs.

Il convient de souligner toutefois que **44 % des répondants sont réfractaires à l'idée de participer à une compétition**, ce qui limite la marge de progression.

Figure 12 – Participation des Français à des compétitions sportives par groupe d'activités - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015



Base : Praticants actuels ayant répondu pour 1 ou 2 sports

Motivations à la pratique

Sport/santé, une combinaison gagnante

L'ensemble des pratiquants actuels et potentiels interrogés sur leurs motivations à la pratique sportive font très largement ressortir les relations existantes entre **sport et forme physique**.

Près de 70 % des répondants indiquent pratiquer pour être en **bonne santé**, pour **entretenir leur physique** (61 %) et pour améliorer leur **bien-être** (détente/lutte contre le stress 60 %, plaisir/passion 41 %).

Le développement du « sport santé » s'impose ainsi comme une véritable tendance de fond, qui résulte notamment d'une **prise de conscience des individus de l'importance de prendre soin de soi et de s'entretenir**⁹¹. Cette prise de conscience s'effectue souvent aux alentours de **trente ans**. Cet âge représente, en effet, souvent un tournant dans le rapport des individus à leur pratique sportive, avec une attention plus marquée aux notions de bien-être, de plaisir et de « capital santé ». Certains **segments sportifs** se développent essentiellement autour de cette notion : de nombreux amateurs de *running* voire de marathon se lancent ainsi dans le *trail* pour allier les côtés « découverte » et « plaisir »⁹².

À remarquer que la **notion de plaisir** est relativement minorée par les intentionnistes du sport (30 % des répondants) au profit d'une **survalorisation de la santé** (73 %), de l'apparence physique (67 %) et de la lutte contre le stress (64 %), laissant transparaître une forme **d'injonction sociétale à la pratique sportive**.

Non négligeables mais mineures par rapport aux trois premières notions, on notera les motivations de pratique pour être en **contact avec la nature et en contact avec d'autres sportifs** qui impliquent une dimension d'ouverture qui n'est pas si évidente, d'autant que les activités les plus pratiquées sont des activités que l'on pratique généralement individuellement.

⁹¹ Virgile Caillet, délégué général de la FIFAS, 5 août 2015.

⁹² Christian Loos, Salomon 02/10/15.

Enfin, **l'esprit de compétition arrive en dernière position (quasiment rejeté par les intentionnistes)**, pour un score deux fois moins important que le dépassement de soi.

Une valeur très souvent mise en avant dans les campagnes de communication d'ampleur des équipementiers... mais qui n'intéresse apparemment pas les sportifs dans leur majorité.

Figure 13 - Raisons de pratique d'une activité sportive - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q15 Quelles sont les 3 raisons principales qui vous poussent / pourraient vous pousser à faire une ou des activités physiques et/ou sportives ?
En 1er ? En 2ème ? En 3ème ?



Base : Ensemble des pratiquants actuels et potentiels - n = 2024

Des activités sportives choisies autour de deux critères centraux

Plus de la moitié des sportifs choisissent leur activité en fonction de la **flexibilité de pratique** qu'elle leur procure (horaires, cadre de pratique etc.) et de la **compatibilité** avec leur mode de vie. Ce critère est à rattacher à une évolution centrale de la société actuelle consistant à **décloisonner** les pratiques de loisirs et les activités professionnelles. Dans l'univers du sport, cela se traduit notamment par une tendance de plus en plus importante pour les étudiants et les actifs à **pratiquer une activité sportive sur son lieu d'études/de travail ou en complément** (ex. : sur le trajet domicile/travail, lors de la pause déjeuner, etc.).

Les pratiquants, et notamment les plus jeunes, sont également de plus en plus nombreux à privilégier l'expérimentation de plusieurs disciplines sportives et à varier fréquemment, **attitude « consumériste » du sport**, au détriment d'un apprentissage long et intensif, leur apparaissant souvent rébarbatif. Cette tendance tend à **défavoriser les sports demandant un fort investissement initial dans la dynamique d'apprentissage**, à l'image du tennis par exemple.

Une majorité de sportifs (52 %) choisit également une activité permettant d'être en plein air, au **contact de la nature**. Si ce motif n'est pas cité spontanément par les répondants comme prioritaire dans le fait de pratiquer ou non un sport, il devient cependant un élément différenciant lors du choix de la pratique, à l'image d'un second critère, celui de pouvoir **pratiquer en groupe** (41 % des répondants).

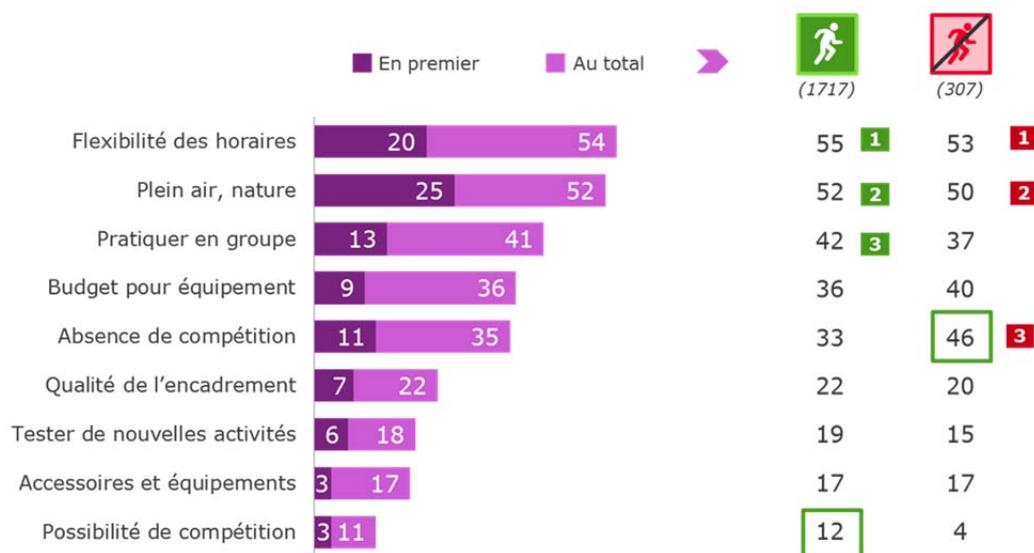
Au-delà de ces deux éléments centraux, deux autres critères sont cités par près du tiers des pratiquants :

- La nécessité d'un **budget** pour s'équiper n'est pas la principale limite mais concerne tout de même 36 % des pratiquants actuels et 40 % des pratiquants potentiels ;
- **L'absence de compétition** représente un élément stimulant, en particulier pour les intentionnistes (46 %).

La **qualité de l'encadrement** – à relier à la possibilité d'un *coach* virtuel ou « réel » – est assez peu évoquée ; un score à relier aux pratiques assez individuelles.

Figure 14 - Critères de choix d'activités sportives - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q16 Quels ont été vos critères pour choisir la ou les activités physiques et/ou sportives que vous pratiquez / avez envie de pratiquer ?
En 1er ? En 2ème ? En 3ème ?



Base : Ensemble des pratiquants actuels et potentiels - n = 2024

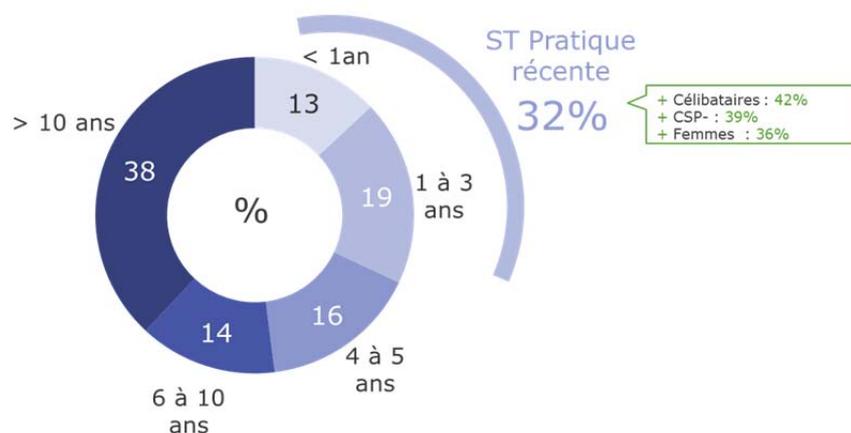
Dynamiques d'évolution des activités sportives

Un tiers des sportifs ont une pratique récente (moins de trois ans)

Un tiers des activités observées ont été commencées au cours des trois dernières années par les répondants.

Figure 15 - Ancienneté de pratique - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q8 Depuis combien de temps pratiquez-vous... ?

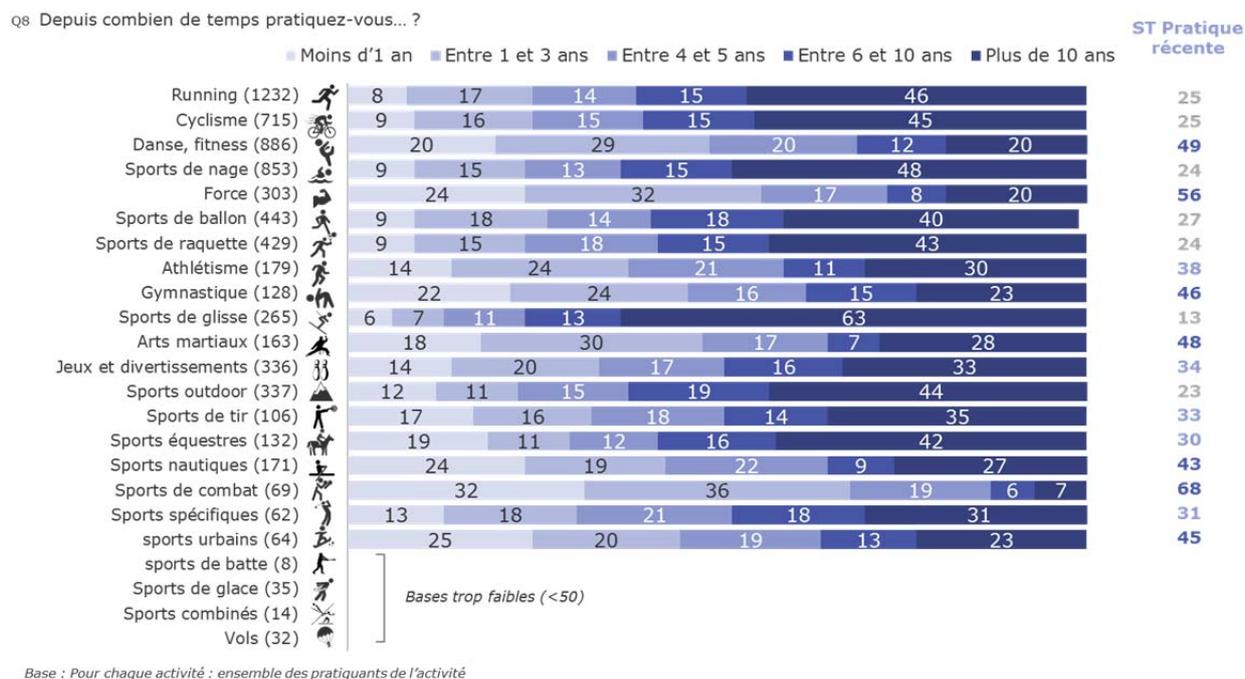


Base : Ensemble des activités pratiquées - n = 6962

Parmi ces « nouveaux sportifs », **plus de la moitié (52 %) pratique sur le lieu de travail, à l'école et/ou à l'université, et plus du tiers (36 %) dans un centre privé.**

Les activités avec la plus grande proportion de pratiquants récents – environ la moitié voire plus – sont : les **sports de combat** (68 % de pratiquants de moins de quatre ans), la force (56 %), la danse/fitness (49 %), la gymnastique (46 %), les arts martiaux (48 %), les sports nautiques (43 %) et les sports urbains (45 %).

Figure 16 – Ancienneté de pratique selon les groupes d'activités sportives - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015



Deux hypothèses principales peuvent être évoquées pour expliquer ce constat : une part de ces activités sportives sont des sports au renouvellement rapide (impliquant des cycles d'acquisition puis d'abandon) ; et une autre part bénéficie d'un engouement récent de la part de la population. Il est cependant difficile de prédire l'évolution de la tendance dans les années à venir.

Un gisement potentiel pour la danse/fitness et d'autres activités « individuelles »

Comme évoqué précédemment, le **groupe d'activités danse/fitness** est plébiscité aussi bien par les pratiquants actuels qu'intentionnistes pour **débuter une nouvelle pratique**. Les sportifs actuels se montrent également intéressés par les **arts martiaux**. Les autres activités citées correspondent au « top 5 » identifié précédemment. Il est possible **d'anticiper une hausse de la pratique** pour l'ensemble de ces activités dans les années à venir.

**Figure 17 – Intentions de pratique pour les sportifs actuels -
Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015**



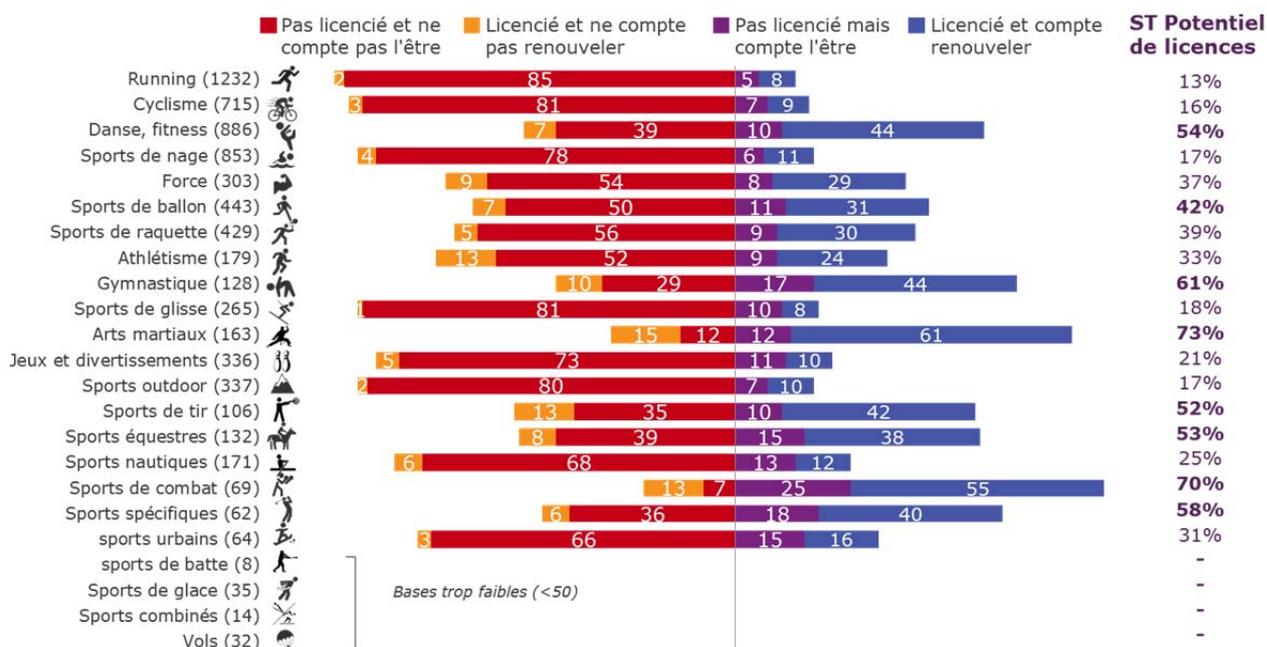
Base : Ensemble des pratiquants actuels- n = 1717

Une autre indication de développement est à analyser du côté des sports nécessitant des licences. Les répondants ont été, en effet, interrogé sur leur propension à activer/renouveler leur licence dans les années à venir.

Les sports comportant le potentiel le plus important sont à nouveau les **arts martiaux** (73 % d'intention d'adhésion/renouvellement) et **les sports de combat** (70 %). Arrivent ensuite la gymnastique (61%), la danse/fitness (54 %), les sports équestres (53 %) et les sports de tir (52 %).

**Figure 18 - Intentions vis-à-vis de la licence selon les différents groupes sportifs -
Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015**

Q10 Quelle situation vous correspond ?



Base : Pour chaque activité : ensemble des pratiquants de l'activité

Les pratiques sportives en croissance et en baisse en France

Figure 19 - Pratiques sportives en croissance en France et évolutions à venir

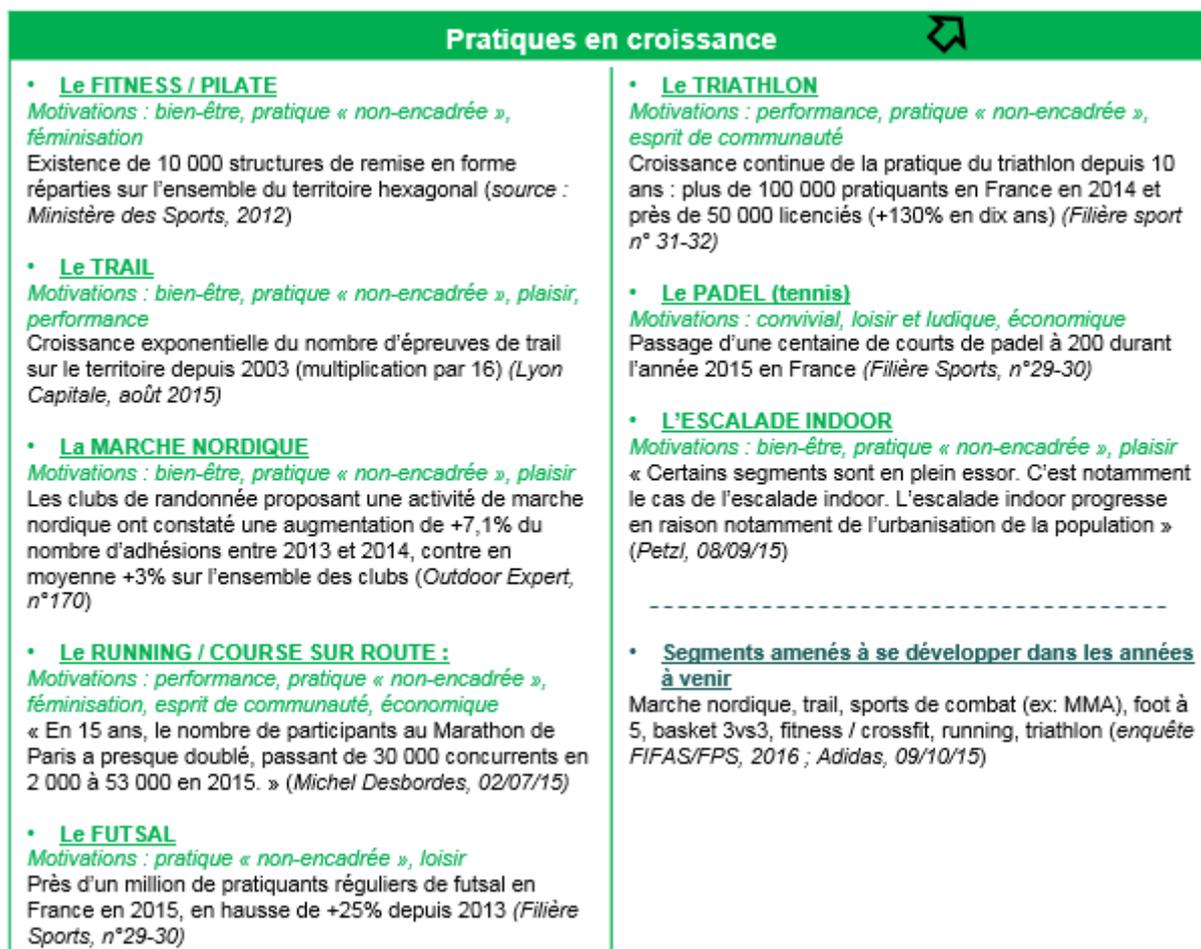


Figure 20 - Pratiques sportives en baisse en France



Consommation d'articles de sport

Chiffres de la consommation d'articles de sport

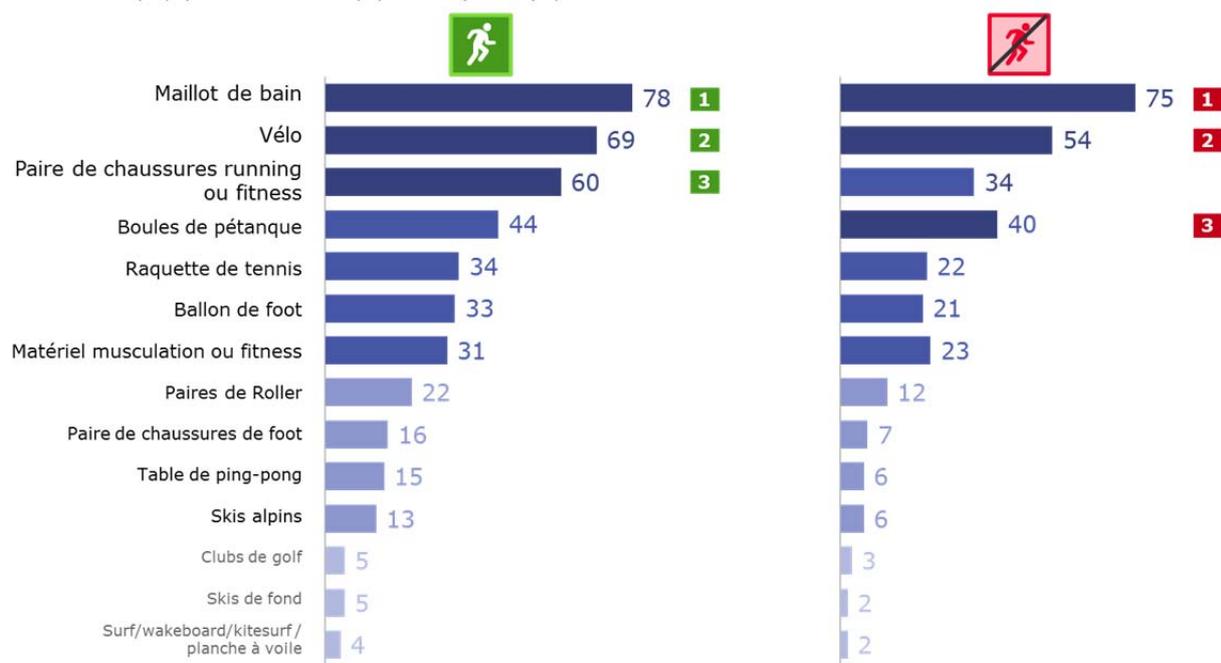
Top 3 des articles de sports possédés par les Français

La grande majorité des foyers français possèdent, indépendamment d'une pratique sportive régulière, un **maillot de bain** (75 % à 78 % des ménages) et un **vélo** (54 % à 69 % des ménages). Le taux de possession est également élevé pour les **boules de pétanque**, qui équipent entre 40 % et 44 % des foyers.

Les taux de possession varient ensuite fortement en fonction de la pratique pour les **chaussures de running ou de fitness** (60 % des ménages des répondants sportifs contre 34 % des non-pratiquants) ainsi que pour des articles spécifiques tels que les raquettes de tennis (34 % vs 22 %), les ballons de foot (33 % vs 21 %) ou encore le matériel de musculation ou de *fitness* (31 % vs 23 %).

Figure 21 - Intentions vis-à-vis de la licence selon les différents groupes sportifs - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q17 Dans votre foyer, possède-t-on les équipements (articles) sportifs suivants ?



Base : Ensemble des pratiquants actuels - n = 1717

Base : Ensemble des pratiquants potentiels - n = 307

Dépenses annuelles

Les Français dépensent en moyenne 253 euros pour leurs achats d'articles de sport chaque année. Les montants sont légèrement plus élevés pour les individus pratiquant essentiellement durant des périodes de vacances (310 euros).

Ce montant moyen cache cependant des écarts :

- 70 % des Français ne dépensent pas plus de 250 euros par an (dont 27 % moins de 100 euros) ;
- 26 % dépensent de 250 à 999 euros par an ;
- 4 % dépensent plus de 1 000 euros chaque année pour leurs achats d'articles de sport.

Figure 22 - Dépenses annuelles concernant l'achat d'articles de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q14 En moyenne par an, combien dépensez-vous pour vous équiper pour votre pratique sportive, toutes activités physiques ou sportives confondues ? (chaussures, vêtements, accessoires, etc.) ?

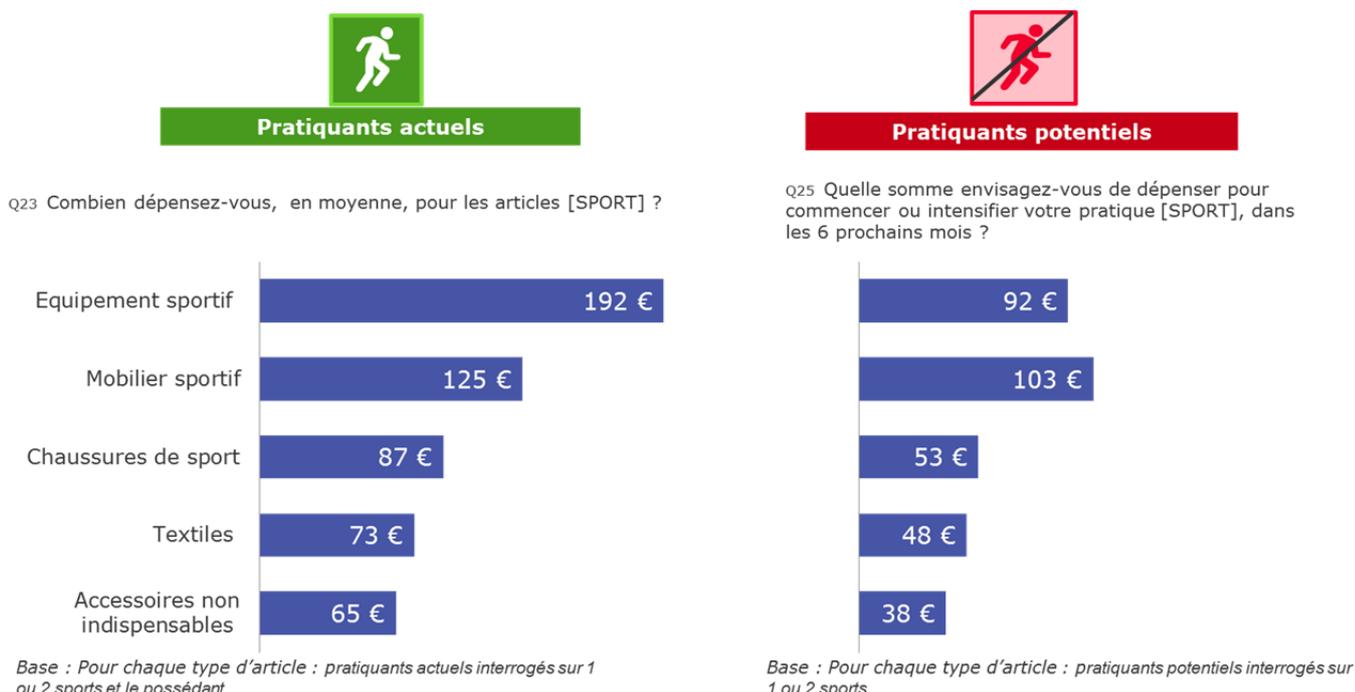


Base : Ensemble des praticants actuels ayant répondu - n = 1712

Ce sont les **équipements sportifs** (ex. : raquettes) et le **meublier sportif** (ex. : filets, cages) qui constituent les postes de dépenses les plus importants ; alors que les consommables les plus fréquemment possédés et les plus fréquemment remplacés (chaussures, textiles et, de manière moindre, accessoires) répondent à des investissements plus limités, inférieurs à 100 euros.

Comparativement aux praticants actuels, **les praticants potentiels minorent les investissements prévus** par type d'articles : un autre frein potentiel à bien accompagner dans leur passage à l'acte.

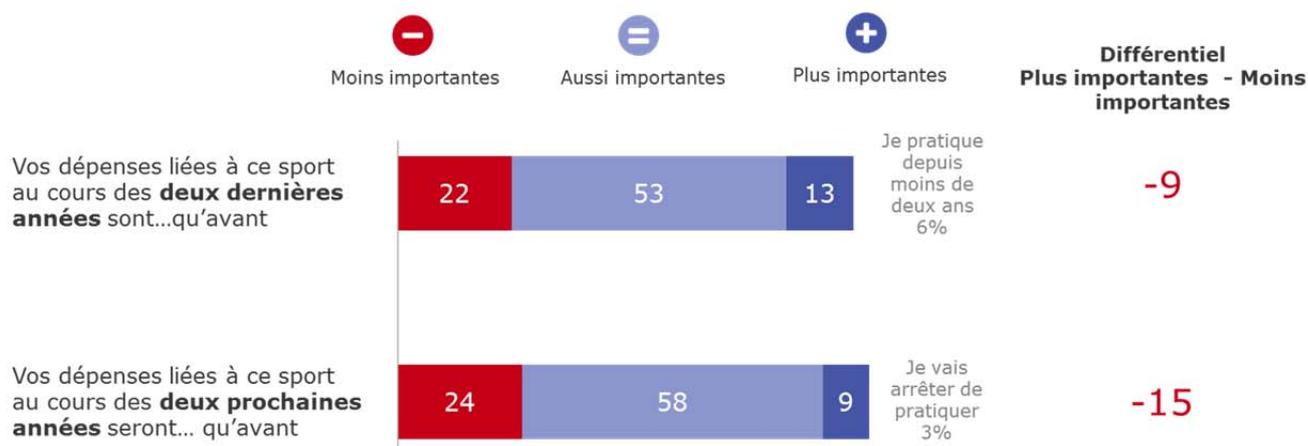
Figure 23 - Dépenses annuelles réparties par catégorie d'articles de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015



En termes d'évolution dynamique, les **dépenses des sportifs apparaissent comme relativement stables**, bien qu'une certaine tendance à la **maîtrise des dépenses** puisse apparaître. Interrogés sur leurs dépenses futures, les répondants sont plus nombreux à anticiper une baisse qu'une hausse dans les années à venir. Ils étaient déjà 22 % à annoncer avoir baissé leurs dépenses au cours des deux dernières années.

Figure 24 - Modalités d'achat des différentes catégories d'articles de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

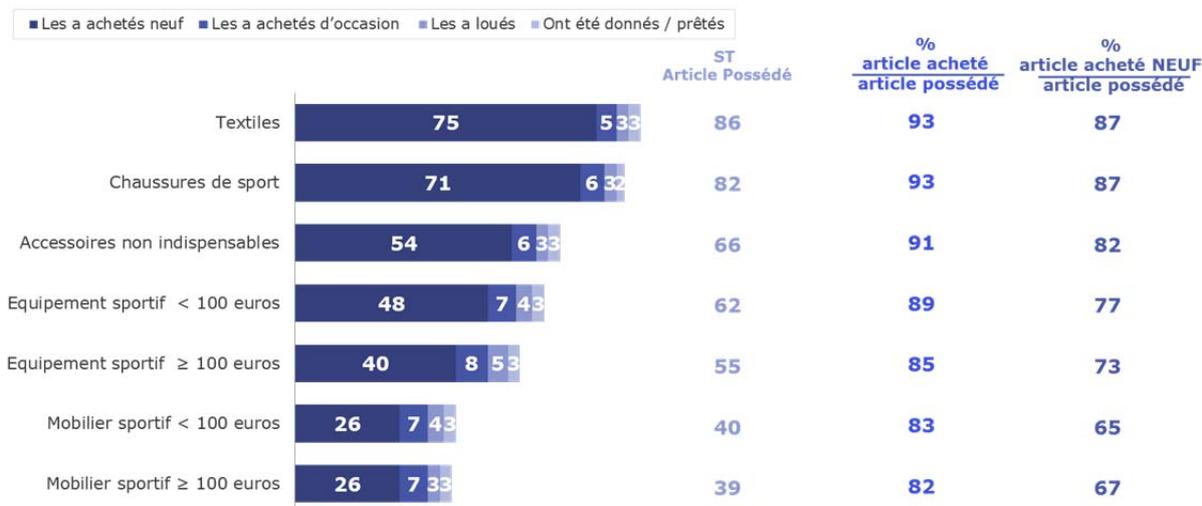
Q24a-Q24b En ce qui concerne [SPORT], estimez-vous que ...



Base : Praticants actuels interrogés sur 1 ou 2 sports et ayant répondu à la question - n = 3128

Cette volonté de resserrement impacte certainement **deux comportements** :

- Si le marché du neuf est encore largement majoritaire, les **marchés de l'occasion et de location** occupent une place non négligeable, notamment sur le mobilier sportif ;



Base : Praticants actuels interrogés sur 1 ou 2 sports - n = 3128

- En dehors des chaussures et des textiles, **le taux de renouvellement des articles** (équipements, mobilier) **est limité** : les praticants actuels l'envisagent en majorité à partir de trois ans et ils sont plus nombreux à l'envisager tous les cinq ans que tous les ans. La **durabilité** de certains produits s'installe donc comme un critère de choix tout comme la possibilité de les revendre par la suite.

Des croissances très marquées pour certains segments de marché

Le segment des articles de sport féminins en surperforme en 2014

Le segment des articles de sport féminins a connu récemment une croissance en valeur plus forte (proportionnellement) que celle du marché sur la plupart des segments :

- Marché du **textile femme** : + 4 % de croissance entre 2013 et 2014, contre + 0,1 % pour le marché textile global en France⁹³ ;
- Marché de la **chaussure femme** : + 18 % de croissance entre 2013 et 2014, contre + 9 % pour le marché de la chaussure global en France⁹⁴ ;

Les activités sportives qui présentent les plus fortes croissances sur le segment féminin sont : le **fitness** (+ 20 % entre 2013 et 2014), la **gym** (+ 20 %), le **running** (+ 10 %) et la **randonnée** (+ 10 %)⁹⁵.



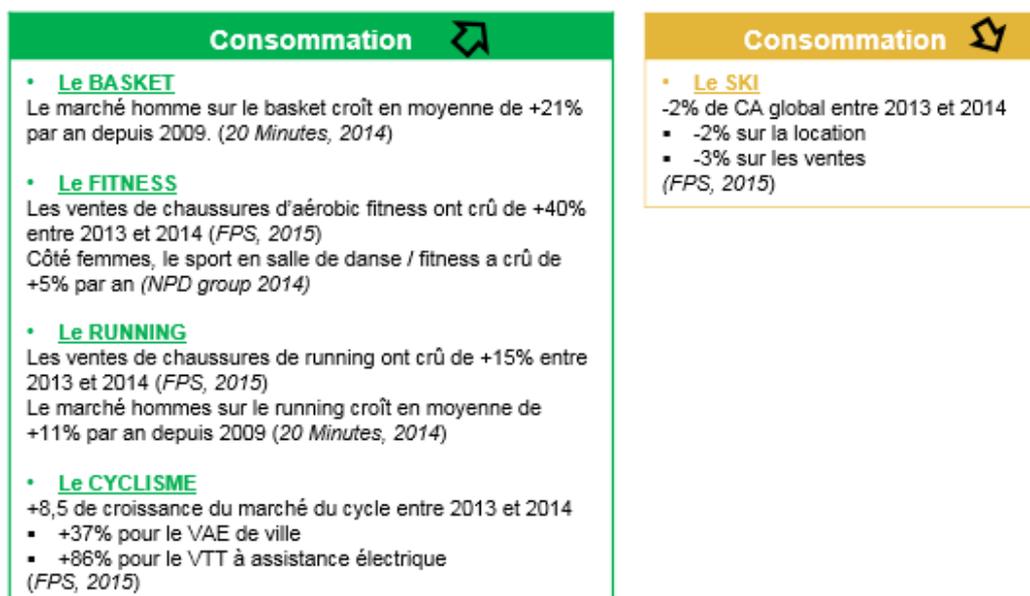
Cette croissance semble s'inscrire dans une tendance de fond de **féminisation de la pratique sportive** en France. Les grandes marques de sport s'emparent d'ailleurs de ce phénomène et déploient une activité *marketing* significative à l'image de l'ouverture à Paris d'un magasin Courir (groupe Go Sport) dédié aux femmes⁹⁶.

Les tendances observées sur le marché mondial incitent également à penser que la croissance du segment féminin devrait se poursuivre dans les prochaines années, à l'image de :

- **La première part de marché** (en valeur) est occupée par le segment féminin sur le marché du textile sport aux États-Unis ;
- **La stratégie de la marque Nike centrée sur le segment féminin** Nike s'attend à un quasi-doublement de ses ventes d'articles pour femmes dans le monde (augmentation de 5,7 milliards \$ en 2015 à 11 milliards \$ en 2020)⁹⁷.

Figure 25 - Ventes en croissance et en baisse d'articles de sport par activité sportive

Croissance et baisse des ventes d'articles de sport par activités sportives en France



⁹³ « Le marché des articles de sports et de loisirs en France », par La Fédération des Professionnels du Sport, avril 2015.

⁹⁴ « Le marché des articles de sports et de loisirs en France », par la Fédération des Professionnels du Sport, avril 2015.

⁹⁵ « Le marché des articles de sports et de loisirs en France », par la Fédération des Professionnels du Sport, avril 2015.

⁹⁶ « Courir ouvre une boutique pour femmes connectées », par la Filière Sport, 1 février 2016, <http://www.filieresport.com/>

⁹⁷ « Nike compte sur les femmes pour faire décoller son chiffre d'affaires », par BFMTV, 15 octobre 2015, <http://bfmbusiness.bfmtv.com/>

Modalités d'achat

Une localisation des achats des consommateurs d'articles de sport souvent unique

Les sportifs français se révèlent très attachés à un type d'enseigne pour l'achat d'articles de sport : en moyenne, les pratiquants envisagent d'acheter leurs articles de sport dans 1,2 enseigne seulement, de préférence **dans une enseigne de sport généraliste** pour une majorité d'entre eux (61 %).

Par rapport à l'achat sur Internet, **l'acte d'achat en magasin reste privilégié** quel que soit le type d'articles et d'enseignes. Toutefois, **plus l'enseigne de distribution est spécialisée sur un groupe d'activités sportives, plus la domination de l'acte d'achat en magasin diminue et plus la part d'Internet et de l'approche hybride (site internet et/ou magasin) augmente.**

La part d'Internet et de l'approche hybride est également importante pour les magasins de déstockage/*discount* ou lors d'échanges ou d'achats d'occasion entre particuliers.

Figure 26 - Canaux de distribution privilégiés par les consommateurs d'articles de sport en France - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015



Les consommateurs choisissent leur canal d'achat en fonction de leur connaissance de l'article sportif qu'ils souhaitent acheter⁹⁸ :

- **Pour les produits « familiers⁹⁹ »** le consommateur peut privilégier l'achat sur Internet car il connaît déjà l'article, il sait ce qu'il recherche et ce qui lui convient et **son choix est donc surtout guidé par le prix et la disponibilité des articles** ;
- **Pour les produits « inconnus »** : l'achat en magasin est favorisé pour ce type de produits car le consommateur a **besoin de tester les produits et de les comparer**.

Malgré une part actuelle relativement faible sur le marché, la vente par Internet représente un phénomène majeur sur le marché de la distribution d'articles de sport, comme le montre la forte croissance de ce canal ces dernières années : **le chiffre d'affaires de la vente d'articles de sport sur Internet a triplé entre 2008 et 2014¹⁰⁰.**

⁹⁸ Virgile Caillet, délégué général de la FIFAS, 5 août 2015.

⁹⁹ Produits connus par le consommateur, déjà acheté au moins une fois.

¹⁰⁰ « Le marché des articles de sports et de loisirs en France », par la Fédération des Professionnels du Sport, avril 2015.

Encadré 1 - La part de marché d'Internet sur le marché de la distribution d'articles de sport continue de croître



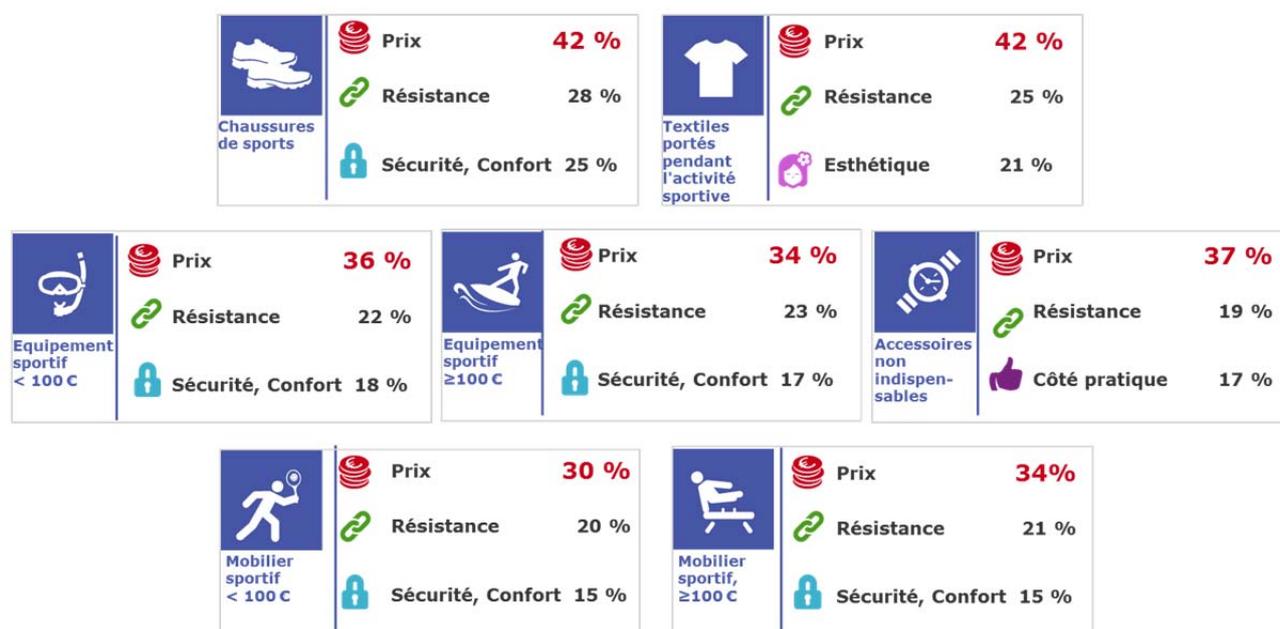
Critères de choix d'articles sportifs

Dans le contexte précédemment développé (tension sur le budget), les sportifs se révèlent – sans surprise - très attentifs aux **prix**. Quel que soit le type d'articles, le prix est le critère annoncé comme le critère pesant le plus dans la décision d'achat.

Logiquement au vu des conclusions précédentes, la **résistance** apparaît également comme un critère clé. La sécurité, le confort sont aussi recherchés (3^e ou 4^e position).

Figure 27 - Modalités d'achat des différentes catégories d'articles de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q29 Quels sont les trois critères qui comptent le plus dans votre décision quand vous achetez des articles [SPORT] ?



Base : Praticants actuels ayant répondu - n = 1711

Les pratiquants actuels indiquent rechercher des basiques de qualité. Seuls les textiles voient souligner leur dimension esthétique.

L'origine France de l'article ne s'impose sur aucun type de produits en particulier.

Figure 28 - Détail des modalités d'achat pour les chaussures et le textile sportif - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q29 Quels sont les trois critères qui comptent le plus dans votre décision quand vous achetez des articles [SPORT] ?



Base : Praticants actuels ayant répondu - n = 1711

Pour répondre à la demande de bon rapport qualité/prix, les pratiquants actuels ont tendance à acheter de préférence des articles de **milieu de gamme**.

Les proportions d'adeptes des deux extrêmes (haut et entrée de gamme) s'équilibrent dans les différentes catégories d'articles de sport, à l'exception des **chaussures de sport**. Les sportifs affichent dans cette catégorie deux fois plus de préférence pour le haut de gamme que pour l'entrée de gamme.

Ce constat global doit cependant être affiné en fonction des différentes activités sportives mais aussi en fonction du **profil cible** de l'acheteur.

Influenceurs d'achat

Quatre grands facteurs exercent une influence sur le consommateur lors de son achat de produit sportif.

Les deux premiers sont inhérents au **moment de l'achat en magasin** : **l'échange avec un vendeur** et les **conseils prodigués** par ce dernier représentent le facteur le plus influent sur l'achat d'un article de sport (cité par plus du quart des répondants pour l'achat de textile et par près du tiers des répondants concernant les chaussures). En complément de cet échange, le consommateur est également influencé par la **lecture des caractéristiques techniques du produit en magasin**.

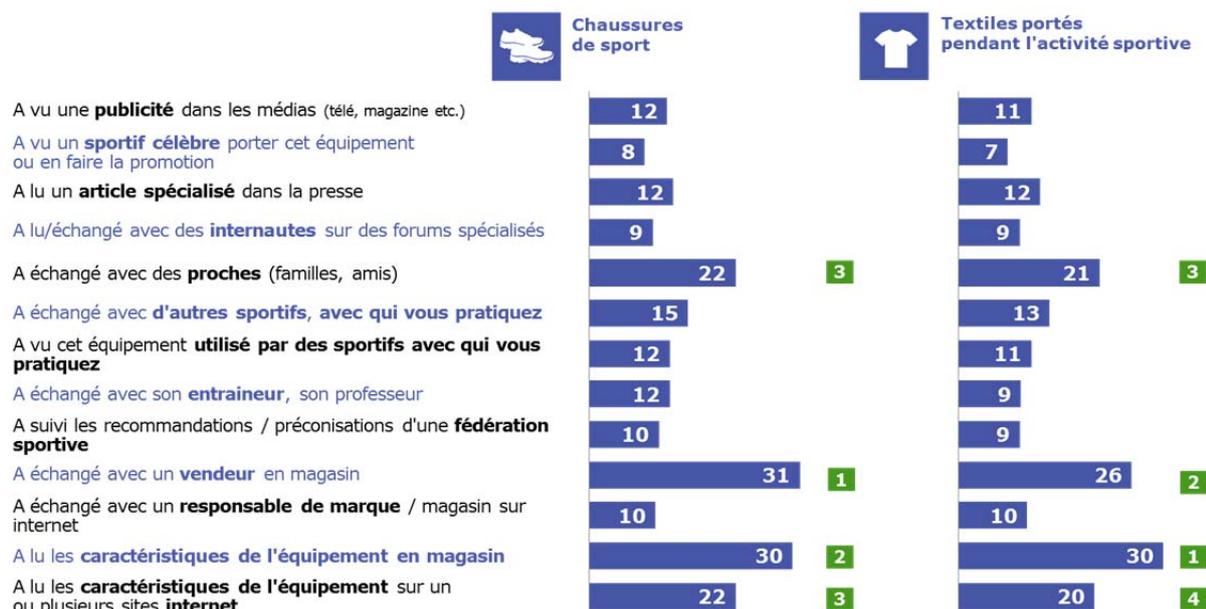
Ces résultats montrent l'importance, pour les fabricants et les distributeurs, du service client et du *merchandising* produit (placement, assortiment, communication) en magasin.

Cependant, on constate en parallèle l'importance accordée à la **recherche d'informations préalables sur Internet**. Internet apparaît ainsi comme un canal de vente complémentaire, ne devant pas être sous-estimé (cité par près du quart des répondants pour les chaussures de sport).

Le dernier facteur recueillant l'assentiment de la plupart des répondants consiste à **échanger avec des proches, aussi bien membres de la famille qu'amis**, ce qui tend à démontrer, par effet miroir, le positionnement relativement critique/méfiant des consommateurs vis-à-vis des sources « traditionnelles » d'influence : publicité, célébrités, responsables de marque, etc.

Figure 29 - Influenceurs d'achat - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q30 Quels éléments vous influencent le plus quand vous achetez des articles [SPORT] :



Base : Praticants actuels ayant répondu - n = 1713

À nouveau, ce constat global doit être affiné en fonction :

- **Des différents sports.** L'influence des **personnalités sportives** est bien plus significative dans des univers très médiatisés, qui véhiculent des représentations culturelles/sociales fortes, phénomène de « starisation » (ex. : *football*) que dans des univers où la performance importe finalement plus que le nom du gagnant (ex. : marathon). Certaines activités sportives sont, enfin, particulièrement favorables à la prescription de produits par les pairs. C'est notamment le cas de la natation, ou des marques telles qu'Arena ciblent certaines catégories de sportifs (ex. : jeunes pratiquant de la compétition) pour jouer en rôle prescripteur sur leur entourage.
- **Du profil cible de l'acheteur.**

Plus de huit sportifs sur dix ont des préférences de marque et quatre sur dix sont fidèles à une marque

Si la marque n'apparaît pas comme le premier critère d'influence de la décision d'achat d'articles de sport, elle constitue cependant un point de référence : seuls 18 % des pratiquants sportifs affirment ne pas avoir de préférence de marque.

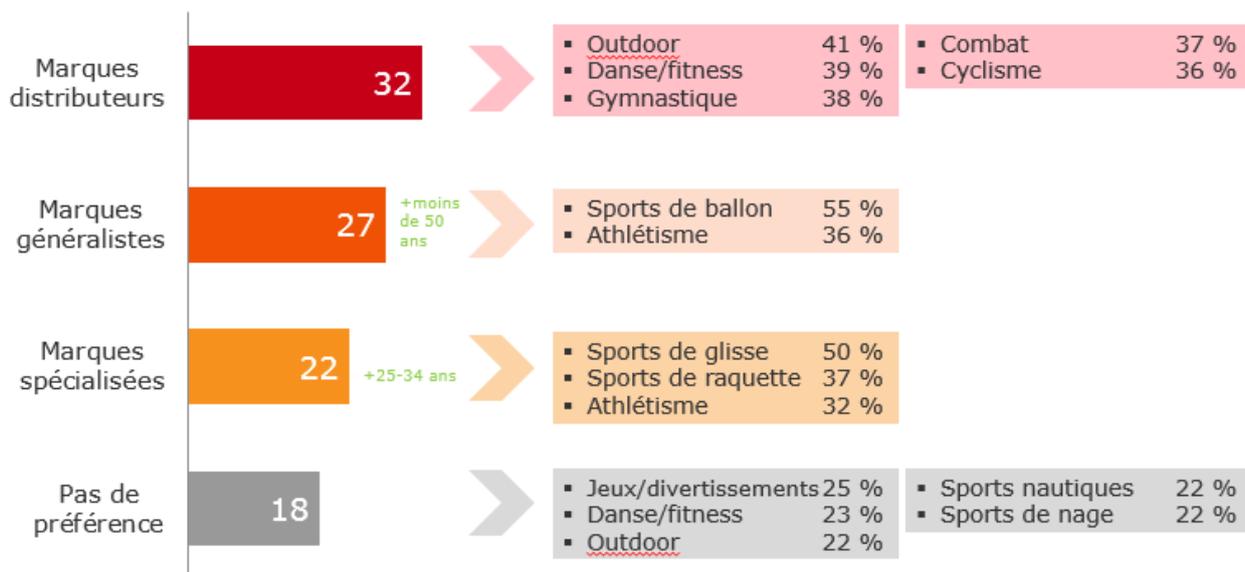
Concernant les 82 % de pratiquants de sport restants, leurs préférences varient :

- **32 % ont ou auraient tendance à acheter des marques distributeurs.** Ce type d'achat est présent de manière significative chez les pratiquants de sports *outdoor*, danse-*fitness*, gymnastique, combat et cyclisme. Il est à noter que les pratiquants de danse-*fitness* et de sports *outdoor* sont aussi parmi ceux qui ne privilégient aucune marque, ce qui pourrait représenter une opportunité pour les marques distributeurs ;
- **27 % ont ou auraient tendance à acheter des marques généralistes ;**
- **22 % des marques spécialisées.** Les sports de glisse, de raquette et l'athlétisme sont les groupes d'activités où les marques spécialisées semblent dominer tout particulièrement.

Figure 30 - Tendance d'achat des pratiquants de sport en fonction des marques de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

q32 En ce qui concerne [SPORT], vous avez ou auriez plutôt tendance à acheter des articles sportifs :

Tous sports confondus

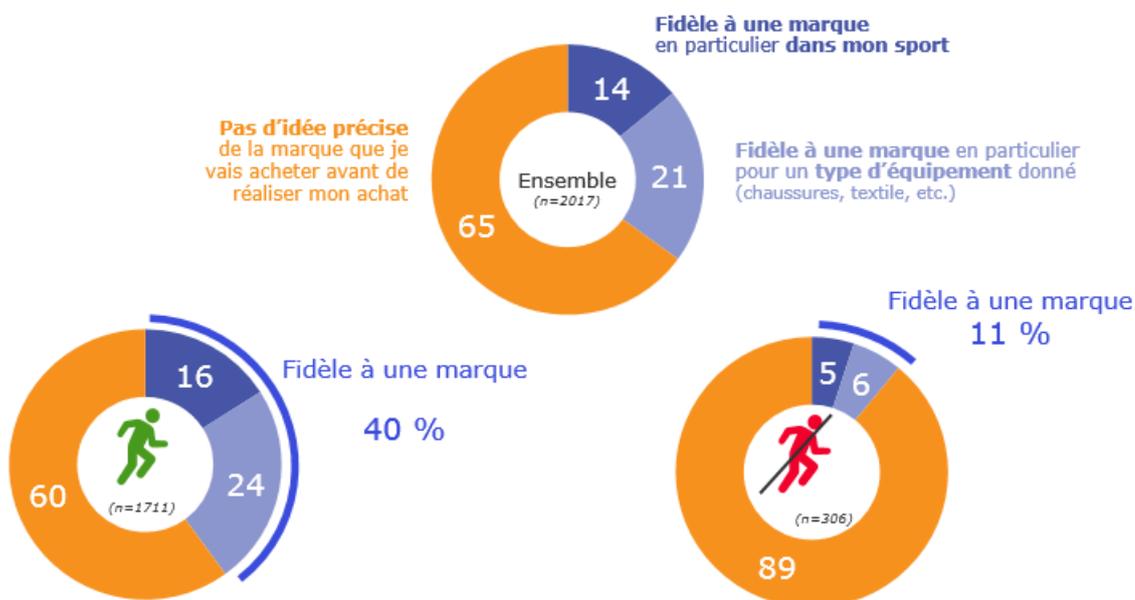


Base : Pratiquants actuels interrogés sur 1 ou 2 sports - n = 3128

Dans ce contexte, **40 % des pratiquants actuels s'affirment comme fidèles à une marque en particulier**, là où seuls 11 % des pratiquants potentiels sont déjà fixés.

Figure 31 - Fidélité des pratiquants à une marque de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

q18 De manière générale, quelle phrase vous correspond ou vous correspondrait le mieux... :



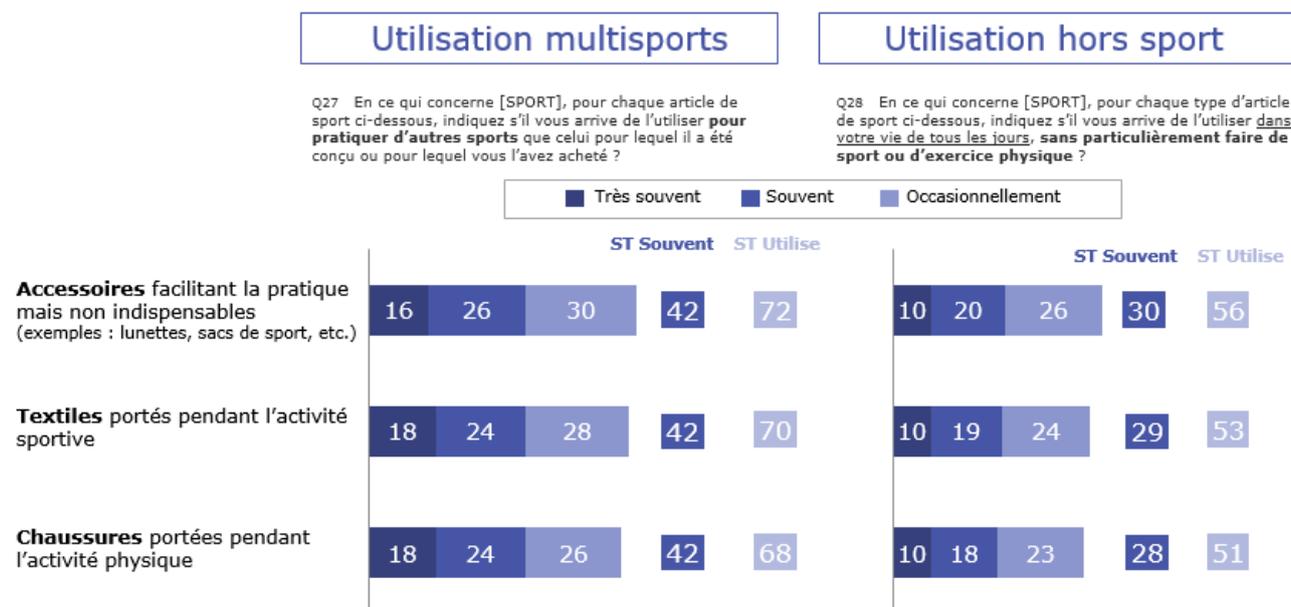
Base : Pratiquants actuels et potentiels ayant répondu à la question

Des articles de sport faisant l'objet d'usages multiples

Les articles de sport sont souvent utilisés pour la pratique de plusieurs activités sportives, et sont aussi utilisés dans la vie quotidienne, comme le montrent les chiffres suivants :

- Un usage multisports répandu pour environ 70 % des pratiquants actuels ;
- Une utilisation hors sport pour un pratiquant actuel sur deux.

Figure 32 - Utilisation des articles de sport par les sportifs français - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015



Base : Pour chaque type d'article : pratiquants actuels interrogés sur 1 ou 2 sports et le possédant

Leviers de consommation

L'enquête a permis de mettre en avant **différents leviers** pouvant potentiellement être utilisés par les enseignes d'articles de sport pour stimuler la consommation :

- conquête de nouveaux clients ;
- intensification de l'achat des sportifs actuels.

Proposer des caractéristiques produit discriminantes

Les répondants ont été interrogés sur différents critères d'achat pouvant s'avérer déterminants dans leurs prochains achats d'articles de sport. Ces facteurs n'interviennent pas en remplacement des critères de choix d'articles de sport précédemment évoqués (prix, résistance, confort, etc.) mais doivent plutôt être compris comme des **facteurs complémentaires jouant un rôle incitatif** : déclencheur d'achat ou facteur comparatif discriminant. **Trois grands leviers** peuvent être identifiés à partir de leurs réponses :

- Le premier axe concerne la **flexibilité et l'adaptabilité du produit et des services associés**. Les propositions qui ont reçu la meilleure note de la part des répondants sont ceux qui apportent une valeur ajoutée aux consommateurs en **correspondant parfaitement à leurs besoins** et en **fluidifiant les transactions** : possibilité de **tester le produit en magasin** (note de 6,1 sur 10) et de **le retourner** en cas d'incompatibilité avec sa pratique (6,4 sur 10) ; mais aussi possibilité de **personnaliser le produit et de l'adapter parfaitement à ses mensurations** (personnalisation morphologique, 6,1).
- Le second axe porte sur des **conditions de fabrication respectueuses des normes sociales et environnementales**. Quatre propositions ont reçu des notes similaires, portant sur le respect de normes environnementales de qualité (5,9), la garantie que les produits soient fabriqués dans des

conditions sociales respectueuses (5,9) ou qu'ils soient produits par des acteurs en France ou en Europe (5,8 et 5,6).

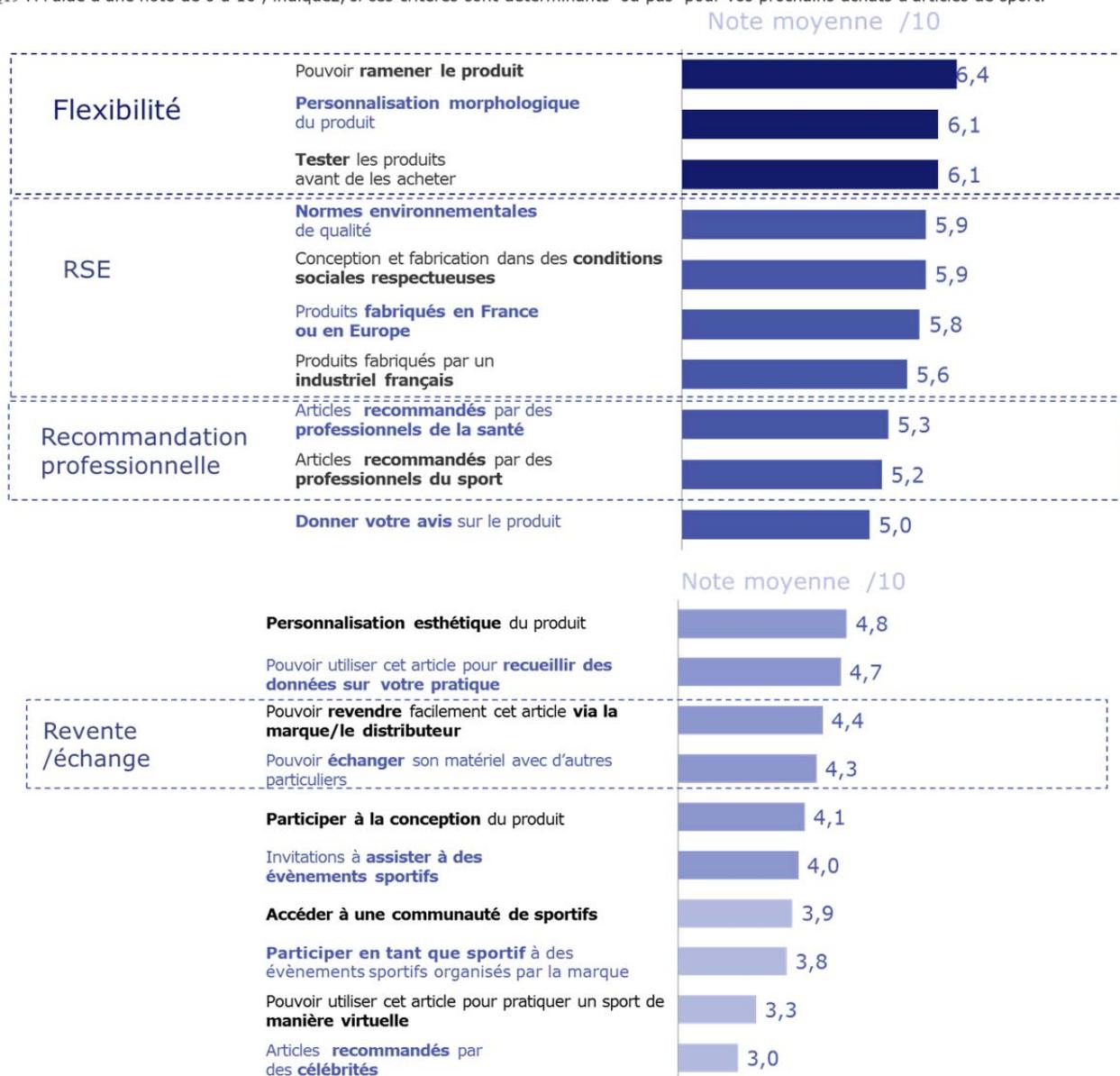
- Le troisième axe concerne le **pouvoir d'influence des professionnels de la santé et du sport**. Leurs recommandations envers des articles de sport donnés pourraient influencer les achats des consommateurs (note de 5,3 et 5,2).

Les répondants ont enfin attribué des notes moins importantes à des facteurs tels que la possibilité de revendre ou d'échanger facilement l'article acheté, de donner leur avis sur les produits ou encore d'assister à des événements sportifs en contrepartie de leurs achats.

À nouveau, les motivations des répondants varient fortement en fonction des profils de consommateurs.

Figure 33 - Facteurs incitatifs d'achat - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q19 A l'aide d'une note de 0 à 10, indiquez, si ces critères sont déterminants ou pas pour vos prochains achats d'articles de sport.



Base : Praticants - n = 1717

S'appuyer sur l'engouement généré par les événements sportifs de masse

Les événements sportifs « de masse » peuvent être définis comme des rencontres sportives ouvertes au grand public (de type course, etc.) promouvant une image de **dépassement de soi**.

Deux sous-tendances peuvent être distinguées :

- Les **courses de performance**, demandant un entraînement intensif et représentant une épreuve physique majeure : marathon, *ultra trail*, *iron man*, etc. ;
- Les **courses s'inscrivant dans un esprit résolument ludique proposant par exemple de ramper dans la boue** (Mud Day), sauter des haies réalisées à partir de rondins et de barbelés, gravir des pentes couvertes de paille ou de pneus (*spartan race*, Frappadingue, *got balls*), se faire asperger de poudre colorée (*color run*TM), etc.. Ces événements se multiplient depuis le début des années 2010 et rencontrent un engouement qui ne se dément pas. Les courses comportent un caractère sportif mais c'est surtout la notion de **plaisir, de divertissement** qui est mise en avant par leurs promoteurs. Ainsi la course « *color run*TM » est-elle présentée de cette façon : « *The color run*TM » est la course de cinq kilomètres la plus colorée du monde. Il ne s'agit pas d'être le plus rapide ou de franchir la ligne d'arrivée en premier. Les mots d'ordre sont couleurs, amusement et plaisir ! Entouré de nombreux autres coureurs, tu vas vivre une journée exceptionnelle que tu n'es pas prêt d'oublier »¹⁰¹.

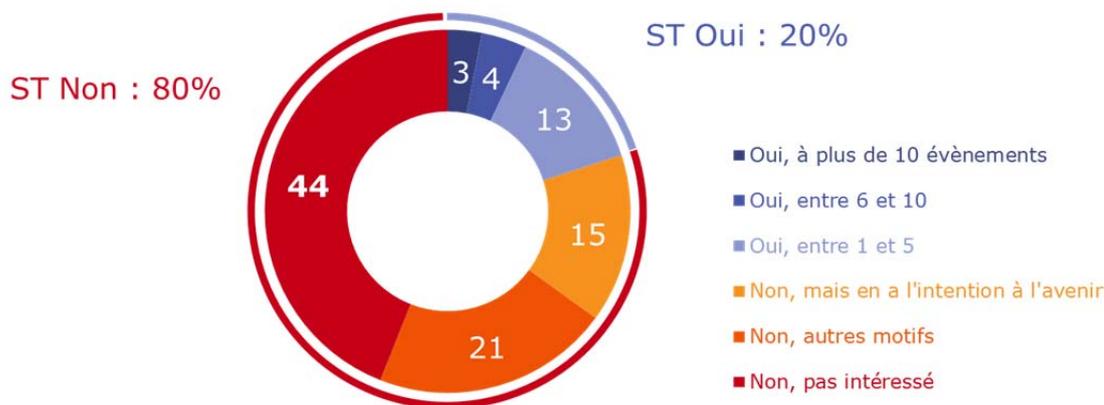


Si les logiques prévalant dans ces événements sont relativement distinctes, elles ont cependant en commun d'attirer un nombre croissant de participants, de partager un **aspect événementiel et des codes très forts** et d'être promus par des acteurs similaires (ex : Amaury Sport).

Un sportif sur cinq a déjà participé à au moins un événement sportif de masse au cours des trois dernières années. Les perspectives de développement de ce type d'événement sont par ailleurs conséquentes, sachant que 15 % des répondants disent avoir l'intention d'y participer à l'avenir.

Figure 34 - Participation à des événements sportifs de masse - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

Q13 Au cours des 3 dernières années, avez-vous participé en tant que sportif à des événements sportifs de masse du type : l'Etape du tour, Nike Women's Paris, Marathon, Mudday, Color Run, Ultra trail, etc. ? (Hors championnats, compétitions ou tournois sportifs organisés par des clubs de sport)



Base : Ensemble des pratiquants actuels - n = 1717

Remarque : ST = Sous-total

¹⁰¹ Site officiel de la *color run*. <http://thecolorrun.fr/concept.html>

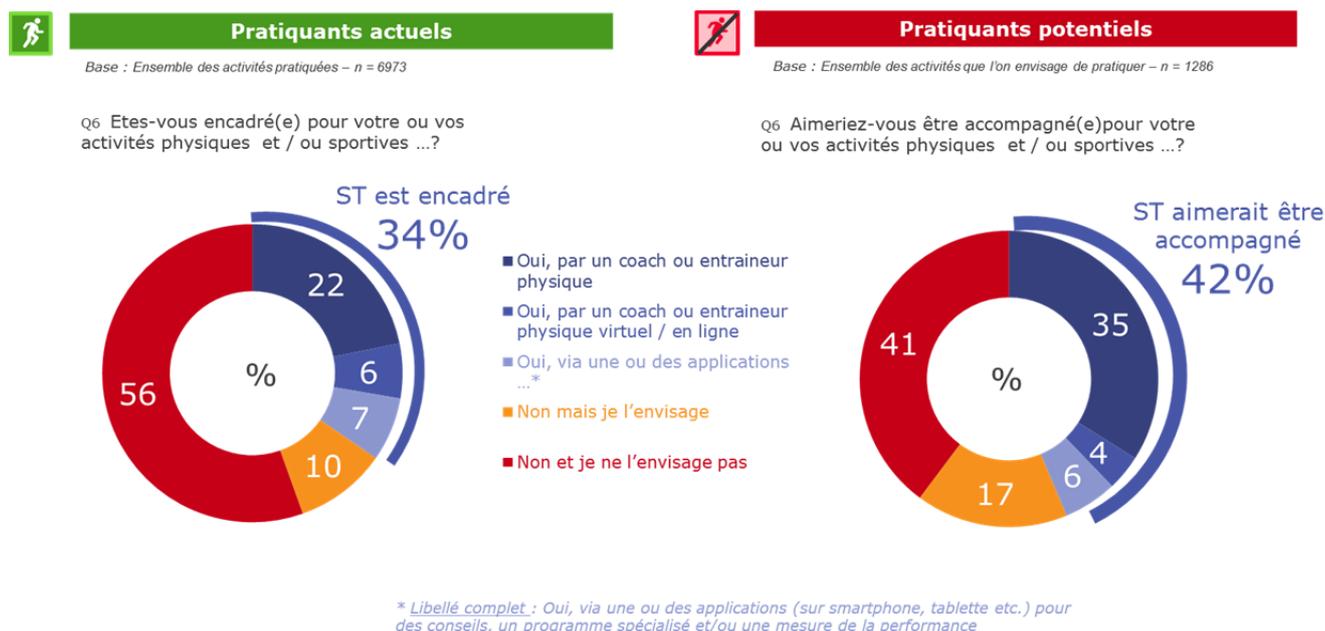
Répondre à une demande d'encadrement et de conseils

L'encadrement par un *coach* constitue un attendu pour une part non négligeable des pratiquants actuels (30 %) et **un souhait des pratiquants potentiels (42 %)**.

Bénéficier des services d'un *coach* « réel » reste la norme pour ceux qui sont accompagnés dans leurs pratiques sportives et est particulièrement attendu par les pratiquants potentiels. Il représente ainsi éventuellement un **facteur incitatif pour débiter une activité sportive**.

Cependant, **l'encadrement virtuel séduit aussi**. 13 % des pratiquants recourent déjà aux services d'un *coach* en ligne ou d'une application, tandis que 10 % des pratiquants potentiels se disent intéressés. Certaines activités comme les sports *outdoor*, les sports urbains ou les sports équestres, ont toutefois plus de mal à percevoir le rôle d'un *coach* virtuel.

**Figure 35 - Accompagnement dans la pratique sportive -
Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015**



Remarque : ST = Sous-total

Mesure de la performance

Plus d'un sportif sur trois utilise un appareil de mesure de la performance lors de sa pratique sportive, dont près du quart un smartphone.

Le taux de pénétration des appareils connectés est ainsi très élevé, et devrait continuer à progresser dans les années à venir puisque près de 30 % des répondants ont indiqué vouloir se doter prochainement d'un nouvel appareil de mesure. Il s'agit aussi bien d'utilisateurs actuels souhaitant renouveler leurs appareils existant ou élargir leur pratique à de nouveaux usages (14 %) que de primo-utilisateurs (15 %).

Figure 36 - Taux d'équipement des sportifs Français en appareils connectés - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015

q7 Quand vous faites une activité physique et / ou sportive, utilisez-vous pour mesurer vos performances :

38% mesurent leurs performances



29% aimeraient avoir un appareil de mesure

(14 % mesurant déjà leurs performances et 15 % de « primo-utilisateurs »)



Base : Ensemble des pratiquants actuels - n = 1717

Profils de consommateurs sportifs

Une **analyse statistique**¹⁰² des résultats de l'enquête quantitative a été effectuée afin d'identifier des **groupes homogènes de sportifs consommateurs d'articles de sport**, en fonction de leurs réponses à un certain nombre de questions.

Les résultats ont permis d'élaborer une **typologie constituée de cinq profils types** de sportifs, caractérisés par les critères auxquels ils sont sensibles lors de leurs achats d'articles de sport. Chaque profil ainsi défini constitue une population à laquelle les industriels du sport peuvent s'adresser de manière différenciée pour augmenter l'impact de leur stratégie.

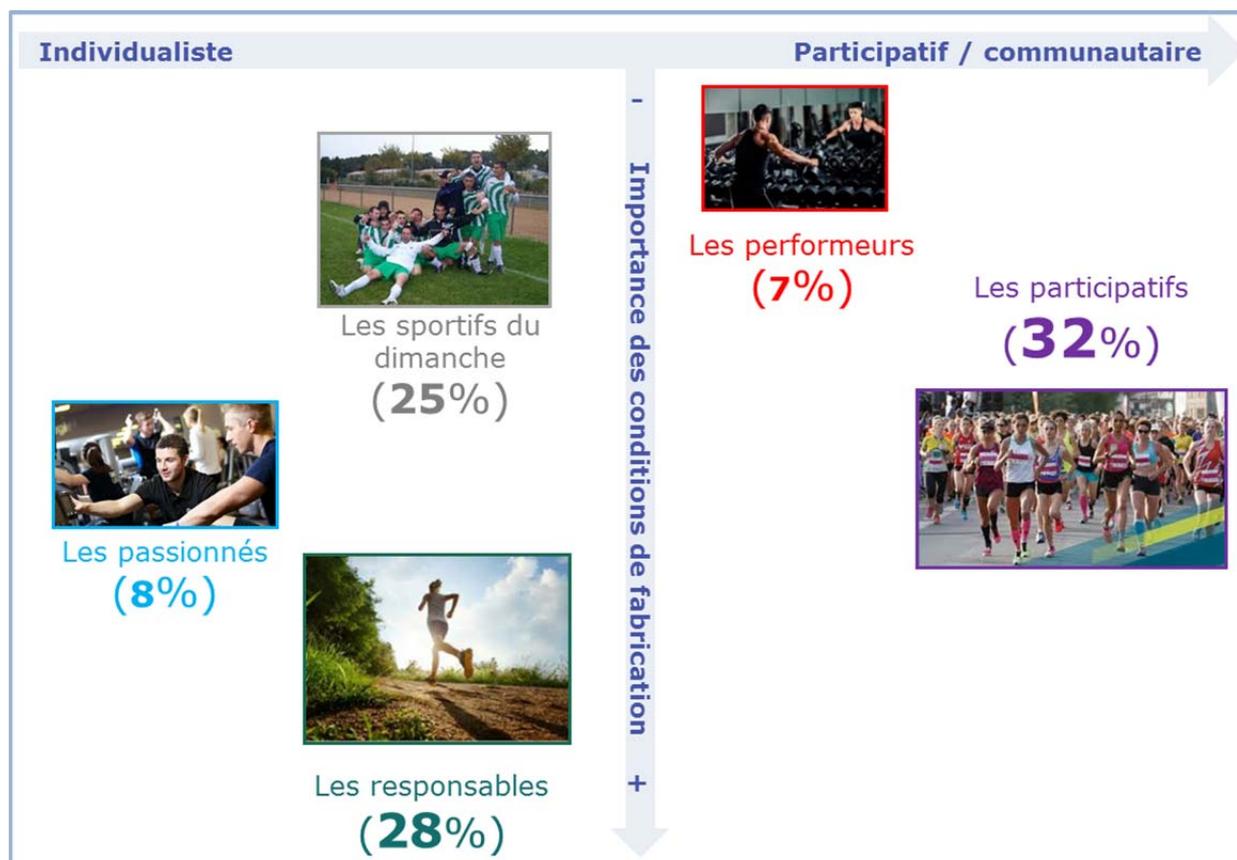
Les profils sont les suivants :

- Les **participatifs** (32 % de la population des sportifs consommateurs d'articles de sport) ;
- Les **sportifs responsables** (28 %) ;
- Les **sportifs du dimanche** (25 %) ;
- Les **sportifs engagés** (8 %) ;
- Les **performeurs** (7 %).

Ils se distinguent principalement sur deux axes :

- La **dimension participative, communautaire de leur pratique** (désir de participation à la conception des articles de sport, intérêt pour les pratiques sportives communautaires, etc.) ;
- Leur **sensibilité ou non aux conditions de fabrication responsables**.

Cartographie des sportifs consommateurs d'articles de sport



¹⁰² Analyse en composantes principales - ACP.

Description des cinq profils

Les participatifs



Les participatifs représentent **32 %** de la population des sportifs français. Ils sont constitués d'une plus grande part de **sportifs récents** que la moyenne des sportifs en France.

Plus de la moitié des sportifs participatifs a déjà **participé à un événement sportif de masse** ou a l'intention de le faire.

Plus que les autres, ils ont envie de faire du sport par esprit de compétition et l'envie de **repousser leurs limites**. Des éléments qui rentrent en compte dans leur choix d'activité, avec l'envie de **tester de nouvelles pratiques**. Ils lissent également leur pratique sportive dans le temps par rapport à d'autres groupes en continuant de pratiquer pendant les vacances.

Si leur montant de dépenses annuelles se situe dans la moyenne, ils ont tendance à **rester fidèles à une marque en particulier** et à **s'équiper d'outils de suivi de la performance**.

Ils se distinguent spécifiquement dans leur **extrême sensibilité aux discours marketing qui impliquent des dimensions de partage** :

- Ils souhaitent pouvoir **personnaliser** leurs articles de sport, aussi bien en termes **d'esthétique** que de morphologie et **participer à leur conception** ;
- Ils se disent sensibles aux **recommandations de célébrités** pour choisir leurs articles de sport, et sont désireux d'être **mis en relation avec des communautés de sportifs**. Ils sont également intéressés par la possibilité de **participer à des événements sportifs** de manière privilégiée ;
- Ils sont favorables au fait de pouvoir **échanger facilement** leurs articles avec d'autres sportifs et sont prêts à utiliser leurs articles de sport pour **pratiquer un sport de manière virtuelle**.

On retrouve dans ce groupe en plus forte proportion les catégories de population suivantes :

- Les hommes, les CSP, **les moins de 35 ans** ;
- Les licenciés sportifs comme les potentiels licenciés ;
- Les foyers de quatre personnes ;
- Les célibataires.

Les participatifs sont particulièrement représentés dans les **sports de combat, les sports urbains, la course**¹⁰³catégorie « athlétisme », **les sports de ballon et les arts martiaux**.

¹⁰³La course est classifiée dans le groupe de sports « athlétisme » dans la présente étude.

Les sportifs responsables



Les sportifs responsables représentent **28 %** de la population.

Ils se révèlent **très sensibles aux conditions de production des articles de sport**, d'un point de vue social et environnemental. Ils sont aussi les plus convaincus de l'intérêt d'une « **marque France** » et sont attirés par des articles ayant été produits en France ou en Europe.

Plus que l'esthétisme, c'est surtout la recherche de **produits personnalisés convenant parfaitement à leur morphologie** qui les anime.

Autre fait qui les distingue : leur pratique est davantage liée à la **nature**. **Pratiquer en plein air et être au contact de la nature** constituent, d'ailleurs, une de leurs raisons principales de faire du sport, avec l'impact positif de l'activité sportive sur leur **santé**.

Les sportifs responsables se montrent en revanche assez **réfractaires à l'esprit de compétition**.

Leur montant de dépenses annuelles est plus bas que la moyenne observée auprès de l'ensemble des sportifs. Ces consommateurs sont assez **volatiles** et les trois quarts n'ont **pas d'idée précise de la marque qu'ils vont acheter**. Les sportifs responsables forment ainsi un public qui ne semble pas encore avoir trouvé des marques-références capables de répondre à leurs attentes et avec lesquelles ils pourraient tisser des liens.

On retrouve dans ce groupe en plus forte proportion les catégories de population suivantes :

- Les femmes ;
- Les 50-64 ans ;
- Les retraités, inactifs ;
- Les foyers de deux personnes.

Les responsables sont particulièrement représentés dans les **sports outdoor, la marche¹⁰⁴, les sports de nage, les sports de glisse sur neige et la gymnastique**.

¹⁰⁴La marche est classifiée dans le groupe de sports « *running, marche* » dans la présente étude.

Les sportifs du dimanche



Un quart des Français se déclarant sportifs peuvent être placés dans la catégorie des « sportifs du dimanche ».

Ce groupe est difficile à appréhender et se distingue surtout par son **manque d'investissement** comparativement aux autres cibles.

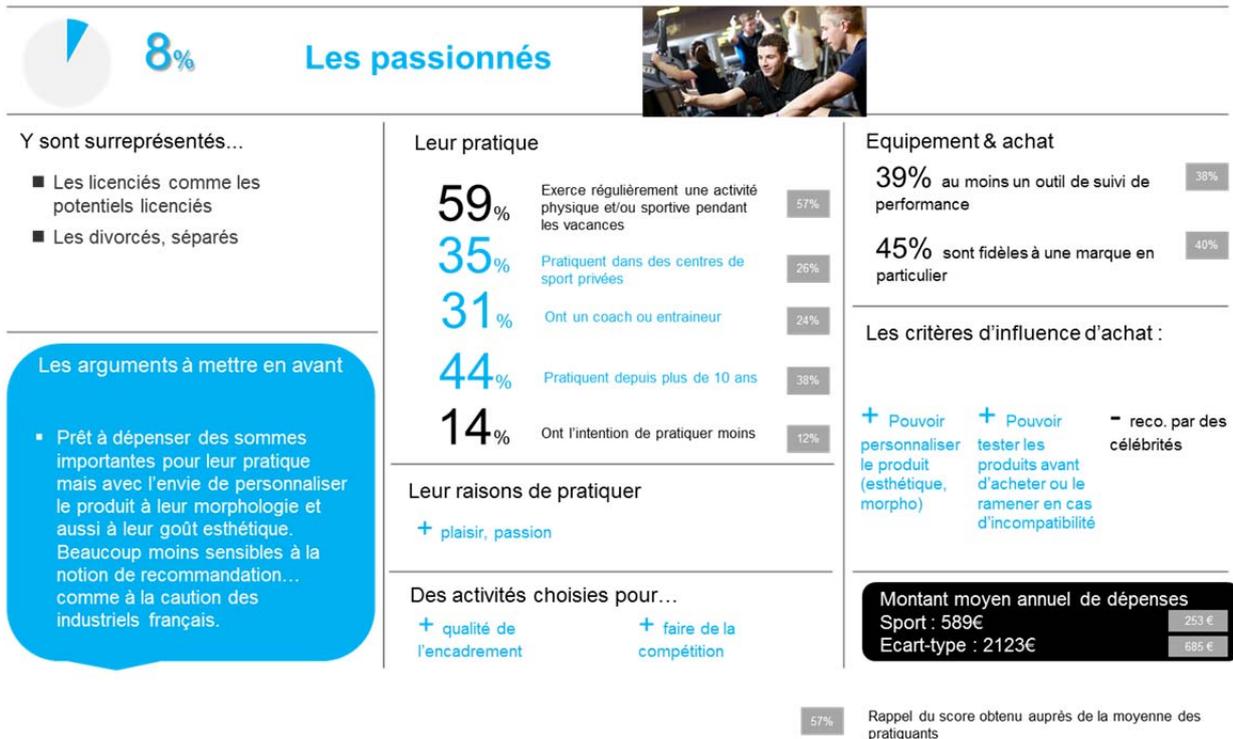
Les sportifs du dimanche ont une pratique du sport relativement dilettante. On y compte, certes, davantage de pratiquants depuis plus de dix ans mais leur **comportement est moyen, peu caractérisé**.

Seul critère de différenciation : ils n'ont pas d'idée précise de la marque qu'ils vont acheter... mais se révèlent extrêmement sensibles à la variable prix. C'est d'ailleurs le profil pour lequel **le panier moyen d'achats d'articles de sport est le plus bas**.

On ne retrouve dans ce groupe de sportifs **aucune catégorie de population en sur ou en sous-représentation**.

Les sportifs du dimanche sont particulièrement représentés dans les **sports de raquette, les sports de ballon, le running et la marche et enfin la danse/fitness**.

Les sportifs passionnés



Les sportifs passionnés représentent **8 %** de la population.

Une part importante des sportifs engagés pratique depuis **plus de dix ans**. Ils sont plus présents que les autres profils dans les **centres de sport privés** et sont aussi plus nombreux à avoir **recours à un coach ou à un entraîneur**. De fait, la **qualité de l'encadrement** est un facteur qui compte davantage pour eux dans le choix de l'activité ou des activités pratiquées (avec l'esprit de compétition).

Souvent « accompagnés » dans leur pratique, ils ne se démarquent pas par leur utilisation d'outils de performance.

Ils sont motivés plus que la moyenne des sportifs par le **plaisir, la passion du sport**. Ils sont **prêts à dépenser des sommes (très) importantes pour leur pratique** mais avec l'envie de **personnaliser, tester le produit pour s'assurer qu'il convient à leur morphologie ainsi qu'à leur goût esthétique**. Ils sont également attirés par le fait de pouvoir retourner les articles en cas d'incompatibilité avec leur pratique.

Les sportifs engagés sont beaucoup moins sensibles à la notion de recommandation par des personnalités... et pas spécialement à la caution des industriels français.

Comparativement à la moyenne des sportifs français, ils sont un peu plus fidèles à une marque en particulier, « sans plus » : ils sont prêts à se laisser séduire.

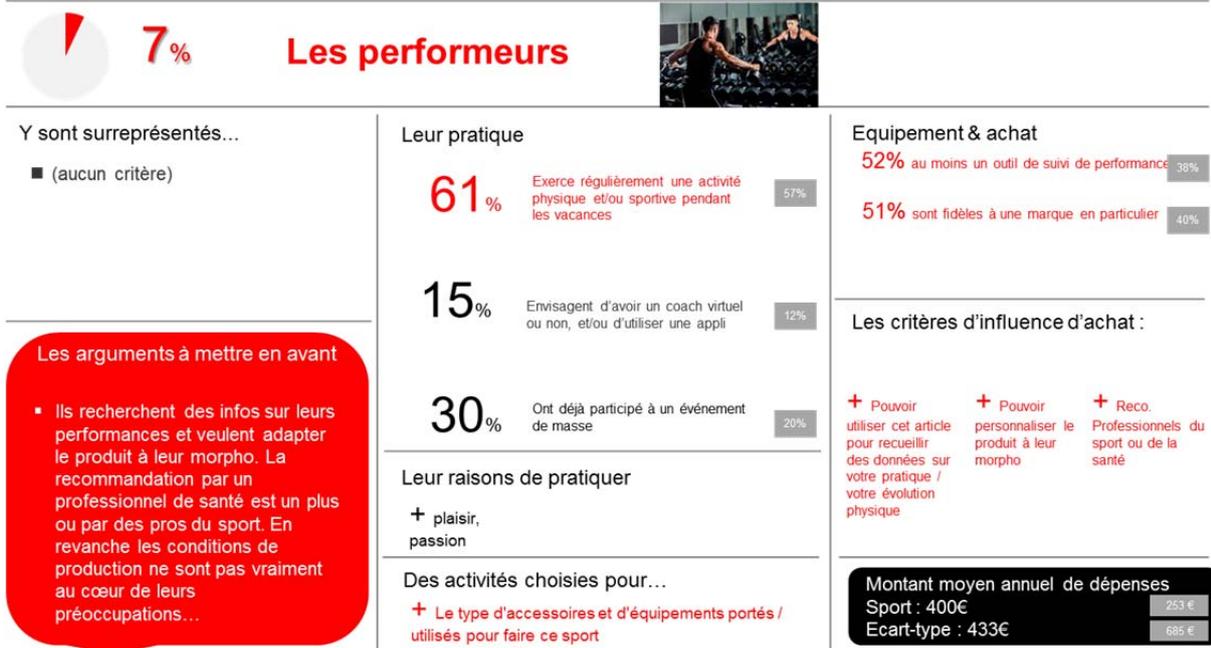
Ce sont, enfin, ceux dont le **panier moyen (déclaré) est le plus important**.

On retrouve dans ce groupe en plus forte proportion les catégories de population suivantes :

- Les licenciés comme les potentiels licenciés ;
- Les divorcés, les séparés.

Les passionnés sont particulièrement représentés dans les **sports équestres, les sports urbains, les sports de combat, les sports de glisse sur eau et les arts martiaux**.

Les performeurs



57% Rappel du score obtenu auprès de la moyenne des pratiquants

Les performeurs constituent, avec **7 % des répondants**, un profil minoritaire mais très marqué dans sa pratique.

Ils pratiquent de manière intensive par plaisir, par passion y compris pendant les vacances.

Ce groupe se distingue par le **suivi de ses performances** : les performeurs sont « suréquipés » en outils connectés. En conséquence, **pouvoir utiliser un article pour recueillir des données sur leur pratique et/ou leur évolution physique constitue un critère d'influence important de l'achat.**

Ils se révèlent très sensibles aux articles et accessoires de sport (plus que les autres groupes) : **le type d'accessoires et d'équipements portés/utilisés peut même influencer le choix de telle ou telle activité pratiquée.**

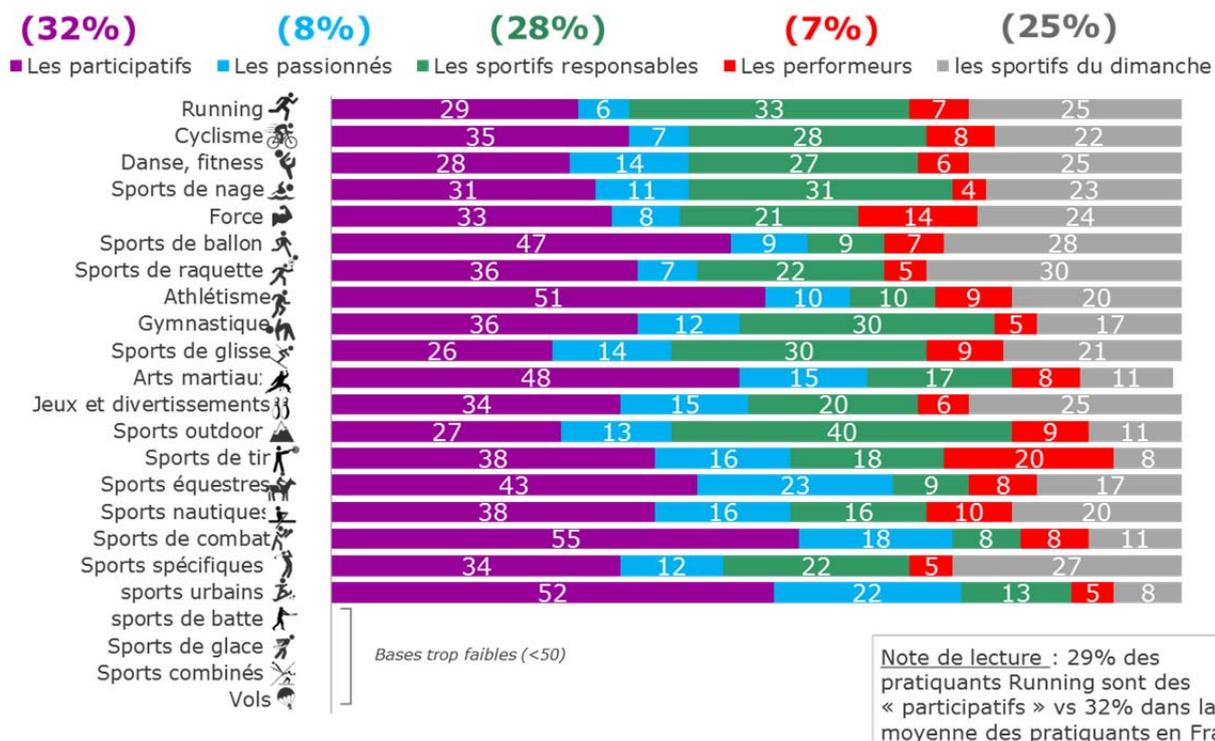
Ils se révèlent également intéressés par la possibilité **d'adapter le produit à leur morphologie**, et sont sensibles aux **recommandations émanant de professionnels du sport ou de la santé**. En revanche les conditions de production responsables ne sont pas vraiment au cœur de leurs préoccupations...

Leur panier moyen est conséquent, et la majorité se montre **fidèle à une marque** en particulier.

On ne retrouve dans ce groupe de sportifs aucune catégorie de population en sur ou en sous-représentation.

Les performeurs sont particulièrement représentés dans les **sports de tir, les sports de glisse sur eau (sports nautiques), la force et l'athlétisme.**

Les profils de sportifs selon les activités sportives



ÉTAT DES LIEUX DE L'OFFRE

Méthodologie et structuration de la partie

Le deuxième volet de l'étude a pour objectif de **dresser un état des lieux général de l'offre des entreprises du sport** (fabricants et distributeurs d'articles sportifs) en France (données de cadrage économiques, acteurs principaux, etc.) et de l'analyser (élaboration de typologies, positionnement des acteurs, stratégie d'innovation, etc.).

Pour rappel, le périmètre de l'étude comprend toutes les entreprises réalisant une activité de conception/fabrication/distribution sur le territoire français, sans tenir compte de leur nationalité.

Remarque : la partie « État des lieux de l'offre » a pour vocation à appréhender le marché de l'offre de manière générale. Une analyse beaucoup plus spécifique de l'offre a été effectuée pour chacun des six segments de marché étudiés afin d'obtenir une compréhension plus approfondie du marché de l'offre d'articles de sport en France.

Méthodologie

Outils méthodologiques mobilisés

Pour atteindre l'objectif assigné dans la partie « État des lieux de l'offre », l'équipe projet a mobilisé plusieurs outils méthodologiques :

- **réalisation de trente-cinq entretiens qualitatifs** avec des industriels et des experts des marchés du sport ;
- **recherches documentaires** (ex. : presse spécialisée, généraliste, etc.) au sujet de l'offre d'articles de sport en France et à l'international ;
- **constitution et analyse d'une base de données recensant les opérateurs de l'offre d'articles de sport en France** (fabricants et distributeurs), en partenariat avec la Fédération française des Industries Sport et Loisirs (FIFAS), l'Union nationale de l'Industrie du Vélo (Univélo) et la Fédération professionnelle des entreprises du Sport et des Loisirs (FPS) (*cf. ci-dessous pour la méthodologie employée pour construire la base de données*).

Constitution d'une base de données recensant les principaux acteurs de l'offre d'articles de sport en France

Dans le cadre de la présente étude, les deux principales fédérations professionnelles représentant les entreprises des marchés du sport, FIFAS-Univélo et FPS, ont entrepris un travail novateur et structurant en réalisant une base de données commune des acteurs du sport à partir de leurs adhérents et prospects. Cette base recense :

- les entreprises implantées sur le territoire français **concevant et/ou fabricant** des articles de sport, en incluant les filiales d'entreprises étrangères¹⁰⁵ et les importateurs (base de données « Industrie ») ;
- Les entreprises **commercialisant et distribuant** des articles de sport en France (base de données « Commerce »).

1 677 entreprises ont été recensées au total, dont :

- **505** acteurs au sein de la base de données « Industrie » (30% de la base) ;
- **1 172** acteurs au sein de la base de données « Commerce » (70% de la base).

¹⁰⁵ Une filiale est une entreprise dont 50 % du capital a été formé par des apports réalisés par une autre société, dite société mère, qui en assure généralement la direction, l'administration et le contrôle par l'intermédiaire d'une ou de plusieurs personnes, administrateurs ou gérants qu'elle a désignés.

Structuration de la partie « État des lieux de l'offre »

Afin de couvrir tous les aspects du marché de l'offre, cette partie est structurée en trois points.

- **Chiffres clés de l'offre d'articles de sport en France.**
- **Structuration du marché :** typologie et cartographie des acteurs économiques des marchés du sport exerçant une activité sur le territoire français, panorama des chiffres clés de la filière sport en France, etc.
- **Panorama général de la filière des articles de sport en France :** principaux acteurs de la filière sport, grandes tendances du marché, etc.

Chiffres clés de l'offre d'articles de sport en France

La constitution de la **base de données recensant les acteurs de l'offre d'articles de sport en France** par la FIFAS-Univélo et la FPS a permis de réaliser une première **estimation du poids du marché des articles de sport en France en volume** (nombre d'entreprises, effectifs salariés) **et en valeur** (valeur ajoutée, chiffre d'affaires, exportation, investissement).

Cette évaluation a été menée en étroite collaboration avec les services internes de la Direction générale des entreprises (DGE) à partir de la liste des **numéros SIREN des adhérents et prospects ainsi que des statistiques publiques de ces entreprises** (activité principale, branche d'activité des entreprises, chiffres d'affaires, etc.).

Les données de 1 465 entreprises¹⁰⁶ au total (87 % de la base totale FIFAS-Univélo et FPS) disposant d'un numéro SIREN présentes dans la base de l'enquête annuelle d'entreprises (ESANE 2013)¹⁰⁷ ont pu être traitées, dont :

- **398 acteurs** de la base de données « Industrie » (sur 505 acteurs au total, soit 79%) ;
- **1 067 acteurs** de la base de données « Commerce » (sur 1 172 acteurs au total, soit 91 %).

Au total, les 1 465 entreprises recensées ont employé en 2013 près de **48 000** équivalents temps plein (ETP) (47 857) et ont généré **17,6 milliards** d'euros de chiffres d'affaires (hors taxe) et **4 milliards** d'euros de valeur ajoutée¹⁰⁸ (hors taxe).

Tableau 3 - Chiffres clés 2013 des entreprises de la filière sport

	Données Industrie FIFAS-Univélo	Données Commerce FPS	TOTAL
Nombre d'entreprises (unités légales)	398	1 067	1 465
Effectif salarié (ETP)	35 454	12 403	47 857
CA HT total (M €)	11 385	6 266	17 651
Exportation (M €)	4 897	715	5 612
Taux exportation (%)	43,0	11,4	31,8
VA HT (M €)	2 963	991	3 954
Investissements (corporels hors apports) (M €)	602	111	713

Sources : données 2013 des fédérations professionnelles et Insee (fichier FARE), traitement DGE.

Cette première estimation conduit à surestimer le périmètre de la filière sport pour les raisons suivantes :

¹⁰⁶ Un certain nombre d'entreprises nouvellement créées étaient absentes de la base ESANE 2013.

¹⁰⁷ Données les plus récentes disponibles.

¹⁰⁸ La valeur ajoutée (VA) mesure la valeur économique ajoutée par l'activité d'une entreprise. Elle correspond à un solde intermédiaire de gestion équivalent à la différence entre la valeur des produits (le chiffre d'affaires) et la valeur des achats faits pour exercer l'activité (marchandises, consommations intermédiaires : matières premières, services, etc.). À la différence du chiffre d'affaire, la valeur ajoutée précise le poids économique total que représente la filière des articles de sport en France, qui correspond à l'agrégat des ventes réalisées par la distribution d'articles de sport auprès des consommateurs (*sell out*) et des ventes réalisées par les fabricants à destination de la distribution (*sell in*).

- le poids important de l'entreprise Michelin dans la liste fournie par les fédérations professionnelles dont l'activité n'est pas principalement à destination de la filière sport ;
- la prise en compte du chiffre d'affaires global des entreprises, y compris leurs autres activités sans lien avec la filière sport.

Ainsi, les services internes de la Direction générale des entreprises (DGE) ont réalisé un travail de **décomposition fine du chiffre d'affaires de ces 1 464¹⁰⁹ entreprises**, en **éliminant les activités dont les codes NAF ne correspondaient pas à des activités en lien avec la filière sport et/ou ne correspondaient pas au périmètre de la présente étude¹¹⁰** (cf. périmètre de l'étude). À ce titre, ont été exclues notamment les activités de fabrication de motocycles, la construction de bateaux de plaisance, la fabrication de machine outils, les activités de commerce d'électroménager, etc.

Le chiffre d'affaires réalisé par les acteurs du marché des articles de sport français en 2012 portant exclusivement sur les activités retenues est ainsi estimé à environ **12 milliards d'euros**.

Tableau 4 - Décomposition du chiffre d'affaires (hors taxe) des 1 465 entreprises de la filière sport selon leurs activités/fractions d'entreprise relevant du champ de la présente étude en 2012 (soit 1464 fractions d'entreprises)

	Données Industrie FIFAS-Univélo	Données Commerce FPS	TOTAL
Nombre d'unités légales	397	1067	1464
Ventes HT totales (M €)	5 938	6 266	12 204
Ventes HT totales (M €)	5 938	6 266	12 204
Taux d'investissement	12,6 %	11,2 %	12 %

Source : Insee - fichier VAC données 2012, exploitation DGE.

Au sein de ces entreprises, sont distinguées trois activités commerciales et deux activités industrielles prépondérantes :

- 4 649 : commerce de gros d'autres biens domestiques ;
- 4 642 : commerce de gros d'habillement et de chaussures ;
- 4 764 : commerce de détail d'articles de sport en magasin spécialisé ;
- 3 230 : fabrication d'articles de sport ;
- 3 092 : fabrication de bicyclettes.

¹⁰⁹ Hors l'entreprise Michelin

¹¹⁰ Exemples d'exclusion d'activités : code NAF 2896Z : « activité de fabrication de machines pour le travail du caoutchouc ou des plastiques » ; code NAF 3091Z : « activité de fabrication de motocycles » ; code NAF 3012Z : « Construction de bateaux de plaisance ».

Structuration du marché

Une industrie des articles de sport concentrée

Parmi les 1 677 entreprises¹¹¹ positionnées sur le marché des articles de sports en France, **dix acteurs majeurs** exerçant des **activités de fabrication et/ou de distribution en France** représenteraient à eux seuls près de **7 milliards d'euros de chiffre d'affaires**¹¹², soit entre **40 % et 60 % du chiffre d'affaires consolidé de la filière des articles de sport en 2013** (compris entre 10,8 et 17,6 milliards d'euros HT¹¹³, cf. supra).

Figure 37 – Zoom sur le chiffre d'affaires de dix principaux acteurs du marché des articles de sport en France



CA consolidés en euros - sources : « la fabrication d'articles de sport » et « la distribution d'articles de sport » par Xerfi, janvier 2015 - Classement par chiffre d'affaires des principales sociétés du secteur

Ce chiffre d'affaires illustre la relative concentration du marché des articles de sport, qui apparaît comme un **marché asymétrique**, avec notamment la domination d'un grand distributeur (Decathlon), qui possède ses propres marques.

Cette caractéristique se traduit en général par la présence de barrières à l'entrée du marché pour les potentiels nouveaux entrants et les acteurs économiques de taille modeste (ex. : PME spécialisées).

Typologie des acteurs économiques des marchés du sport exerçant une activité sur le territoire français

Les acteurs économiques présents sur la filière des articles de sport en France peuvent être classés selon **leur positionnement sur la chaîne de valeur de l'industrie** (fabrication, distribution, etc.).

¹¹¹ Cf. Méthodologie et structuration de la partie « État des lieux de l'offre », chiffre issu du travail de recensement de la FIFAS-Univélo et de la FPS.

¹¹² Ce chiffre a été calculé grâce à la consolidation des chiffres d'affaires réalisés en France par les dix groupes à l'étude et publiés dans les rapports « Fabrication des articles de sport » et « La distribution d'articles de sport » par Xerfi en janvier 2015. Selon les données disponibles ces chiffres d'affaires portent sur les années 2012, 2013 ou 2014.

¹¹³ Sources : données 2013 des fédérations professionnelles et Insee (fichier FARE), traitement DGE.

Une première distinction majeure peut être effectuée entre les **acteurs ayant une activité de conception et/ou de fabrication** (catégories 1.1 et 1.2 de la typologie ci-dessous) et ceux se consacrant **uniquement à la distribution d'articles de sport** (catégorie 2).

Une seconde distinction s'effectue ensuite, parmi les acteurs ayant une activité de conception et/ou de fabrication, **entre ceux réalisant au moins une partie du processus de production** (conception, fabrication et/ou assemblage) **en France** (catégorie 1.1) **et ceux réalisant ces activités à l'étranger uniquement** (catégorie 1.2).

Enfin, une dernière segmentation peut être effectuée parmi les producteurs de la catégorie 1.2 selon **l'existence ou non d'un réseau de distribution propre**, et selon le fait que ces réseaux distribuent uniquement la marque du fabricant ou également celles d'autres fabricants.

Une **typologie comportant six catégories** peut ainsi être constituée :

- les fabricants d'articles de sport ;
- les fabricants – distributeurs ;
- les distributeurs – fabricants ;
- les importateurs ;
- les importateurs – distributeurs ;
- les distributeurs.

Figure 38 – Typologie des acteurs de la filière des articles de sport - Nomadéis, 2016

Fabrication France	Distribution			
	Marque propre	Autres marques		
1.1 - Conception ou fabrication ou assemblage EN FRANCE				
X			Fabricant <i>Ex: Petzl, Babolat, Beal</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Part de la conception ou assemblage ou fabrication en France ▪ N'a pas développé un réseau de distribution en propre de manière significative ▪ La ou les marques du fabricant sont principalement distribuées par d'autres commerces
X	X		Fabricant – distributeur <i>Ex: Aigle, Lacoste, Lafuma, Quiksilver</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Part de la conception ou assemblage ou fabrication en France. ▪ A développé un réseau de distribution en propre mais la ou les marques du fabricant restent principalement distribuées par d'autres commerces.
X	X	X	Distributeur – fabricant <i>Exemples : Décathlon, Intersport, Go Sport</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception ou assemblage ou fabrication en France. ▪ A développé un réseau de distribution en propre, par le biais duquel sa marque est principalement voire uniquement distribuée ▪ Distribue également d'autres marques.
1.2 - Conception fabrication ou assemblage HORS DE FRANCE				
Fabrication hors France	Distribution			
	Marque propre	Autres marques		
X			Importateur <i>Ex : Vaude, Uhlsport, Asics</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception ou assemblage ou fabrication hors de France. ▪ N'a pas développé de manière significative (moins de 5 magasins ?) un réseau de distribution en propre ▪ La ou les marques du fabricant sont principalement distribuées par d'autres commerces.
			Filiale/agent d'importateur <i>Ex : Ricochet</i>	
X	X		Importateur – distributeur <i>Ex : Adidas, Nike</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception ou assemblage ou fabrication hors de France. ▪ A développé un réseau de distribution en propre. ▪ La ou les marques du fabricant restent principalement distribuées par d'autres commerces.
2 - PAS de conception ni de fabrication ni d'assemblage				
Fabrication	Distribution			
	Marque propre	Autres marques		
		X	Distributeur <i>Ex : Sport 2000, Foot Locker, Endurance Shop, Skiset</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ne conçoit ou ne fabrique aucun produit. ▪ Ne distribue que des marques ne lui appartenant pas.

Cartographie des acteurs de filière des articles de sport en France

À partir de la typologie présentée précédemment, une cartographie des acteurs de la filière a été réalisée. Cette cartographie vise à **identifier les principaux acteurs** intervenant sur le marché français, à répertorier des groupes d'acteurs homogènes partageant des similitudes en termes de **taille et de positionnement** et à **dimensionner** ces différents groupes (nombre d'acteurs, impact économique, etc.).

Les acteurs répertoriés au sein de la base de données ont ainsi été positionnés sur une **matrice analytique** selon **deux axes** :

- leur appartenance à une catégorie de la typologie (fabricant, importateur, etc.) ;
- le nombre de salariés en France.

Pour consolider la représentation de l'impact économique des acteurs de la filière des articles de sport sur le territoire français, la taille des bulles représentant les différents acteurs est proportionnelle au chiffre d'affaires généré en France.

L'analyse a été conduite de façon détaillée auprès des vingt-cinq acteurs économiques ayant fait l'objet d'entretiens qualitatifs approfondis.

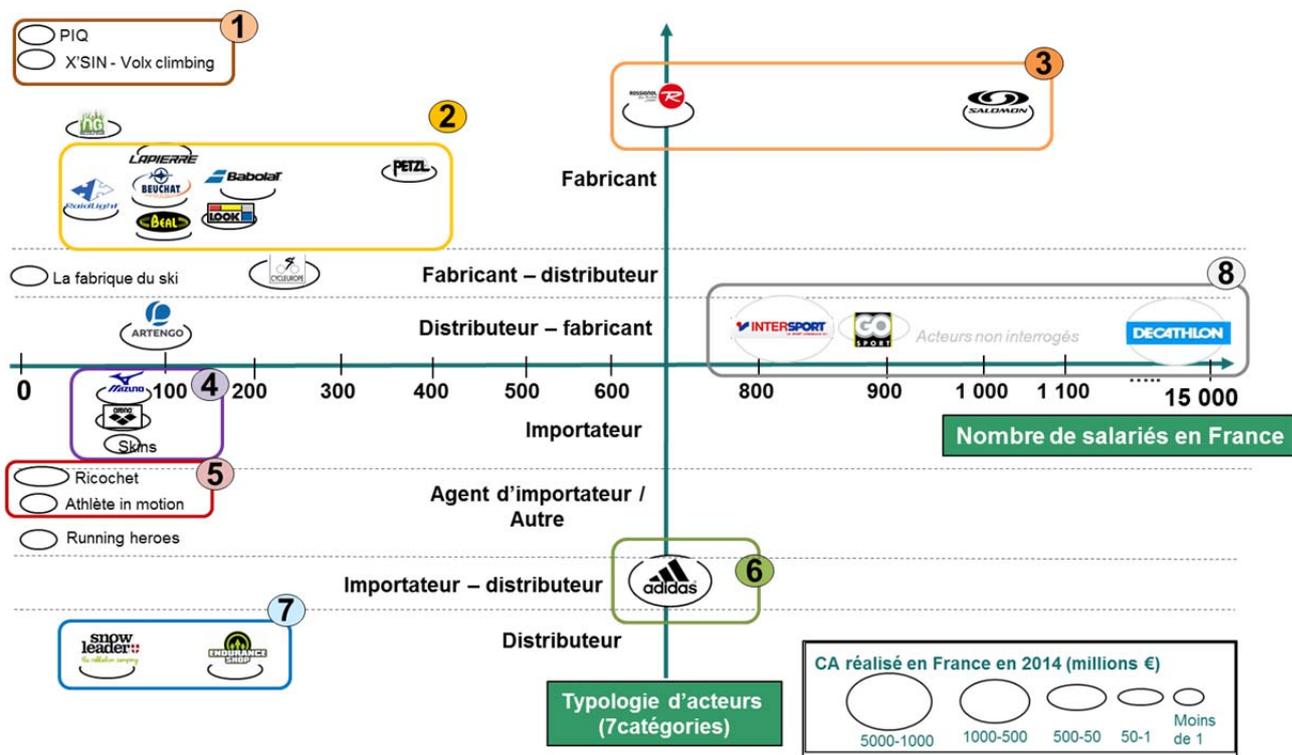
Pour des raisons de confidentialité, les chiffres d'affaires de ces acteurs ne sont pas présentés de façon nominative et sont positionnés selon des **fourchettes indicatives**. Les chiffres cités dans le paragraphe ci-après sont les résultats d'une analyse intégrée.

Huit groupes d'acteurs se distinguent

Huit grandes catégories d'acteurs se détachent dans l'analyse du positionnement des principaux acteurs du sport en termes de positionnement dans la chaîne de valeur, d'emplois (nombre de salariés) et de richesse (chiffre d'affaires) créés sur le territoire français :

- trois catégories de fabricants : nouveaux entrants (1), fabricants spécialisés (2), fabricants généralistes (3) ;
- les importateurs (4) ;
- les agents (5) ;
- les importateurs distributeurs multisports (6) ;
- les distributeurs spécialisés (7) ;
- les grandes surfaces spécialisées multisports (8).

Figure 39 – Cartographie des acteurs économiques des marchés du sport exerçant une activité sur le territoire français interrogés dans le cadre de la présente étude - Nomadéis, 2016



Remarque : cette cartographie est volontairement schématique, et non exhaustive.

1. Fabricants nouveaux entrants

Cette catégorie rassemble un ensemble d'entreprises produisant un ou plusieurs articles de sport sur des segments de marchés émergents.

Ces acteurs sont donc positionnés à la pointe de l'innovation en matière de produits mais aussi de services permettant de différencier les articles de sport et de modifier les habitudes de pratique d'une activité sportive donnée.

C'est notamment le cas de PIQ, dont le périmètre d'action, très transverse, implique de nombreux partenariats avec des équipementiers (ex. : Babolat, Rossignol, etc.) ou de Volx Climbing, plus spécialisé sur le secteur de l'outdoor et proposant une solution intégrée permettant d'optimiser l'expérience de l'escalade indoor et de favoriser son accessibilité.

Remarque : ces entreprises restent difficile à identifier parce qu'elles se créent et/ou parce que certaines ne sont pas des entreprises dédiées au sport (ex. : développeurs informatiques).

2. Fabricants spécialisés

Cette catégorie rassemble de nombreuses entreprises ayant su s'imposer comme des acteurs de référence dans leurs segments de marché respectifs, voire occuper une position de leader.

Les « fabricants spécialisés » sont essentiellement¹¹⁴ des entreprises industrielles historiques fondées en France il y a plus de 40 ans (1973 pour Petzl, 1951 pour Look cycles, 1950 pour Béal, 1946 pour Lapierre, 1934 pour Beuchat et 1875 pour Babolat). À quelques exceptions (notamment dans le milieu du cycle, ex. : Cycles Lapierre fait partie du groupe hollandais ACCELL depuis 1996 tandis que Look fait partie du groupe Rossignol), ces entreprises ont conservé leur indépendance au cours de leur développement.

Ces acteurs sont tous spécialisés dans une activité sportive donnée : verticalité pour Béal et Petzl, plongée pour Beuchat, sports de raquette pour Babolat, vélo de route pour Look cycles, trail pour Raidlight, etc. Leur

¹¹⁴ À l'exception de Raidlight, fondé en 1999.

cœur de métier réside par ailleurs dans la fabrication **d'équipements ou d'accessoires** sportifs, bien qu'une part de la production de certains acteurs englobe également du textile et des chaussures.

Leur positionnement est **plutôt haut de gamme** et ces entreprises véhiculent une image de **fabricants techniques**, produisant des articles **convenant à une pratique intensive**. La plupart des fabricants spécialisés équipent d'ailleurs des **sportifs de haut niveau/professionnels**, asseyant de ce fait leur légitimité technique dans leur secteur d'activité.

Si la **France constitue pour tous les fabricants spécialisés un marché central**, voire pour certains, le premier marché de l'enseigne tous pays confondus ; la croissance de ces acteurs est désormais principalement liée à leur **internationalisation**. La majeure partie de leur activité économique se situe donc hors du territoire français.

Tous ces acteurs sont des PME-PMI (10 à 250 salariés), qui comptent **en moyenne soixante salariés** en France. Pour la grande majorité d'entre eux, **le nombre de salariés basés en France est inférieur au nombre de salariés travaillant à l'étranger** (avec une **moyenne de 40 % d'employés français** parmi leurs effectifs totaux).

Ces acteurs sont cependant ceux pour lesquels **la diversité des postes occupés en France est la plus importante**, avec des fonctions positionnées à chaque étape de la chaîne de valeur, depuis la recherche et développement jusqu'à la commercialisation des produits à des distributeurs.

3. Fabricants généralistes

La troisième catégorie de fabricants ayant une activité de conception et/ou de production sur le territoire français rassemble des marques qui, **bien que spécialisées dans des univers sportifs donnés**, et notamment *l'outdoor*, **ont un positionnement plus généraliste** que les entreprises de la catégorie 2.

Ces acteurs (Rossignol, Salomon) partagent plusieurs caractéristiques avec les entreprises de catégorie 2 (date de création ancienne, image technique, *sponsoring* d'athlètes de haut niveau, etc.), mais ils s'en démarquent cependant par deux aspects centraux :

- ces enseignes font partie de **groupes internationaux** (Amer Sport pour Salomon depuis 2005, fonds d'investissement Altor pour Rossignol en 2012) ;
- **leur offre est plus diversifiée** et intègre l'ensemble des différentes catégories d'articles de sport : chaussures, textile, équipements, accessoires, matériel. Les fabricants généralistes, historiquement positionnés sur le secteur des sports de montagne, cherchent à augmenter la part de ventes « *lifestyle* » pour lisser leurs revenus sur l'année, dans une dynamique de « *dessaïsonalisation* ».

Ces acteurs sont des entreprises de taille intermédiaire (ETI : de 250 à 4 999 salariés). Malgré une très forte internationalisation (ces entreprises réalisent en moyenne 21 % de leur chiffre d'affaires en France), les fabricants généralistes **emploient une part importante de leurs salariés en France**, avec des postes très diversifiés, sur le modèle des entreprises de catégorie 1.

4. Importateurs

Cette catégorie intègre un ensemble de PME dont le siège est localisé à l'étranger mais qui importent une part de leur production en France (Arena, Mizuno, Skins).

Pour certains de ces acteurs, la France représente un marché décisif, en raison notamment de la forte consommation d'articles de sport par la population. L'hexagone représente ainsi le premier marché européen d'Arena, qui apporte à cet effet une attention particulière à l'établissement de liens de confiance et de proximité avec ses consommateurs français.

En termes de types de métiers/emplois présents sur le territoire français, ces marques réalisent principalement des **activités de commercialisation et de marketing** des articles de sport. L'un des enjeux pour les responsables de marques consiste en effet à **adapter les gammes aux spécificités du marché français** (préférences et critères de choix des consommateurs, particularités du réseau de distribution français, etc.).

Les stratégies de distribution de ces acteurs varient. Certaines marques techniques, telles que Mizuno, qui n'ont pas la capacité financière d'ouvrir des magasins en propre et d'investir dans des stratégies de communication d'envergure en France (à la différence des acteurs de la catégorie 6) ont **besoin du travail de terrain effectué par les détaillants pour promouvoir leur marque en magasin** (présentation en magasin, différenciation par rapport à la concurrence, etc.) et de se faire connaître par les consommateurs français. Elles envisagent ainsi leur développement sur l'hexagone comme étroitement lié à celui de magasins proposant des services et des conseils à haute valeur ajoutée.

D'autres marques techniques (ex. : Arena) assoient leur légitimité sur le marché et leur visibilité médiatique par l'établissement de stratégies de **sponsoring de sportifs de haut niveau**. Pour ces marques, les grandes

surfaces spécialisées multisports représentent à la fois leur principal concurrent (avec leurs marques propres, ex. : Nabaij de Decathlon pour Arena) et leur principal client.

5. Agents

Les agents sont les **distributeurs exclusifs** de marques étrangères sur le marché français. Ces entreprises réalisent des activités de **communication et de commercialisation d'articles de sport** en France. Elles disposent généralement de forces de vente qui maillent l'ensemble du territoire.

Certains acteurs proposent également des activités de **SAV** pour leurs différentes marques, pouvant aller jusqu'à des activités de réparation de matériel.

Les agents interviennent principalement pour des marques étrangères souhaitant s'implanter et se développer sur le marché français, mais ils **peuvent aussi être sollicités par des marques françaises**, issues d'autres secteurs d'activités, souhaitant se lancer sur les marchés du sport.

Pour limiter le risque, les agents cherchent à établir des **portefeuilles variés de marques** et à se positionner sur des **segments complémentaires**. Ils cherchent aussi régulièrement de **nouvelles start-up prometteuses** à intégrer à leurs portefeuilles de clients.

En parallèle, les agents ciblent **différents types de distributeurs** pour limiter leur dépendance à un acteur dominant (grands comptes) et donc leur vulnérabilité en cas de baisse de référencement par ce dernier

Bien que plusieurs marques puissent recourir aux services d'un même agent, peu d'actions de mutualisation/effets d'échelle sont réalisées dans les faits, à l'exception d'actions ponctuelles telles que la participation commune à des événements de communication (de type Salon Sport Achat par exemple pour les clients de l'agence Ricochet).

6. Importateurs distributeurs multisports

Les importateurs distributeurs multisports sont des acteurs **généralistes**, dont le siège et les activités de conception/fabrication sont localisés à l'étranger. On recense notamment des acteurs tels qu'Adidas (marques Adidas et Reebok), Nike, etc.

Ces acteurs font partie de **groupes internationaux** qui leur assurent une **force de frappe** conséquente (ressources financières, compétences, etc.). Ils se distinguent des simples importateurs par le fait qu'ils sont en capacité de **gérer plusieurs points de distribution en propre sur le marché français**. Cependant, et à la différence de stratégies adoptées dans d'autres pays, les importateurs distributeurs multisports recourent également en France à la **distribution de leurs articles via des points de vente externes**, et notamment *via* le *leader* Decathlon. Ils sont également parmi les seuls acteurs de la typologie à **proposer leurs articles via des distributeurs non spécialisés dans le sport** (ex. : distribution de chaussures Adidas par des enseignes de prêt-à-porter telles qu'André).

La **vente par internet** représente également un canal de distribution conséquent et qui occupe une place grandissante.

La France ne représente que l'**un des nombreux marchés** de ces acteurs, et si ce marché occupe une place stratégique, c'est essentiellement d'un point de vue **européen** : de par sa taille, en comparaison des autres marchés de biens de consommation en Europe, et de l'importance consommation d'articles de sport par la population.

Cependant, les filiales françaises de ces groupes génèrent un **nombre non négligeable d'emplois** sur le territoire. La filiale française d'Adidas compte ainsi près de 700 collaborateurs, majoritairement basés au siège social français en Alsace.

Les activités de ces collaborateurs sont identiques à celles des importateurs simples (groupe 4) et concernent le **marketing**, la **communication** (événements, *lobbying*), le **merchandising en magasin**, le **sponsoring** (fédérations, clubs, athlètes) et les **collections du marché français** (choix des produits dans un catalogue au niveau groupe). Dans certains cas, les filiales peuvent également être amenées à développer des produits pour quelques clients spécifiques (ex. : Decathlon).

La puissance de frappe de ces acteurs leur permet d'occuper un **positionnement généraliste**.

- **En termes de cibles de marché** : les marques sont légitimes à la fois techniquement et dans l'univers *lifestyle*, ce qui leur permet de conquérir un public très large.
- **En termes d'univers sportif** : les marques occupent une position de *leader* sur la totalité des segments où elles sont implantées, en particulier concernant le **textile et les chaussures** ; catégories de produits pour lesquelles deux facteurs sont déterminants :
 - les **effets d'échelle**, afin de proposer des articles compétitifs (or ces marques ont une implantation mondiale et disposent de capacités de production élevées) ;
 - **l'image de marque** (or ces acteurs disposent d'un savoir-faire *marketing* de pointe et de ressources financières conséquentes).

7. Distributeurs spécialisés

On retrouve dans cette catégorie d'acteurs des distributeurs spécialisés dans l'univers sportif possédant des **points de vente physique** (ex. : Endurance Shop) **et/ou online** (ex. : Snowleader) et spécialisés sur un ou plusieurs segment(s) d'activité (ex. : *running, outdoor*, etc.).

Les distributeurs spécialisés se distinguent des grands acteurs généralistes en proposant une **expertise** et en apportant une promesse de **valeur ajoutée** aux équipementiers et à la clientèle (conseils personnalisés, possibilités de tests, etc.). À ce titre, ces acteurs sont recherchés par les marques souhaitant **asseoir leur légitimité technique**.

L'écosystème de distributeurs physiques est constitué de **réseaux de franchises et de nombreux indépendants**, souvent des TPE, qui maillent l'ensemble du territoire, avec des spécificités liées aux activités sportives commercialisées (ex. : présence de nombreuses boutiques vendant des articles de sport de glisse nautique sur les littoraux).

Le marché des distributeurs online spécialisés (*pure players*) est très **dynamique et en plein essor**. Si de nombreux sites se sont créés au cours de ces dernières années, nombreux sont ceux qui ont également disparu.

Quelques enseignes arrivent à tirer leur épingle du jeu et connaissent un développement soutenu. C'est notamment le cas de sites tels que Snowleader ou I-Run, qui cherchent généralement à proposer des **prestations qualitatives** pour se distinguer de sites marchands plus généralistes (ex. : Sarenza, Amazon, etc.). Ces sites proposent ainsi des conseils à leurs consommateurs (ex. : Keller Sports) et proposent différents outils (ex. : fiches techniques, Snowleader) et tests (ex. : i-Run) pour aider ces derniers à trouver l'article adapté à leurs besoins.

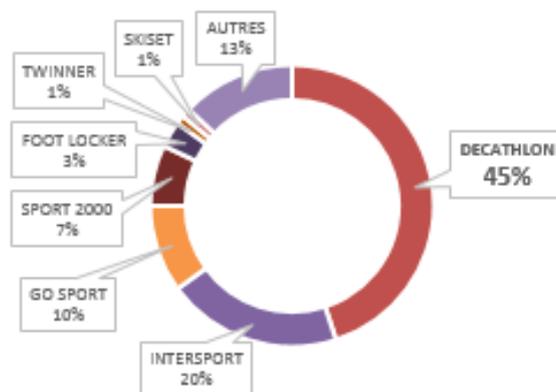
8. Grandes surfaces spécialisées multisports

La dernière catégorie d'acteurs regroupe les grandes surfaces généralistes spécialisées dans la commercialisation d'articles de sport, au premier rang desquelles : Decathlon, Intersport, Gosport et Sport 2000. À l'exception de Sport 2000, ces enseignes proposent toutes des **marques propres** qui peuvent générer une part importante de leurs revenus (près des deux tiers du chiffre d'affaires pour Decathlon¹¹⁵).

La forte présence de grandes surfaces spécialisées multisports sur le marché, et notamment de Decathlon représente une **exception au niveau international**. Les groupes s'appuient sur des modèles et des structures différents (modèle intégré, coopératives ou franchises) mais ont en commun un maillage territorial dense et de fortes capacités de distribution.

¹¹⁵« Quechua by Decathlon », par Le Nouvel Économiste, 26/07/201, <http://www.lenouveleconomiste.fr/quechua-by-decathlon-15676/>

Graphique 7 - Marché français de la distribution spécialisée sport (2014)



Source : FPS, 2015

Dynamiques de marché

Les fabricants et les distributeurs français d'articles de sport connaissent des dynamiques de croissance opposées

On observe des dynamiques de croissance contraires entre les **fabricants français et les distributeurs spécialisés** d'articles de sport.

- **Fabricants** : - 7,0 % de chiffre d'affaires entre 2013 et 2014, avec une contraction de - 4 % prévue en 2015. Le ralentissement de la demande et le durcissement de la concurrence internationale portent préjudice à ces acteurs¹¹⁶.
- **Distributeurs** : + 3,5 % de chiffre d'affaires entre 2013 et 2014, selon la FPS, grâce à leurs marques en propre et à la délocalisation de leurs activités de production. Le **textile constitue en revanche un motif d'inquiétude pour les enseignes spécialisées**, comme le montre le recul de leur chiffre d'affaires sur ce segment (- 1,8 % de chiffre d'affaires entre 2013 et 2014¹¹⁷), dû en grande partie à la concurrence accrue des enseignes de prêt-à-porter sur le marché du *sportswear* (ex. : Zara, Uniqlo, H&M) qui possèdent un réseau de distribution très développé et à la baisse de l'usage du textile *sportswear* (ex. : survêtements, pantacourts). La part de marché des enseignes spécialisées sur la distribution de textile global s'est toutefois maintenue en 2014 (6,8%)¹¹⁸.

Le marché de la distribution, un marché extrêmement concentré

Les circuits spécialisés (magasins intégrés, enseignes associées, magasins indépendants et monomarches) **dominent très largement les ventes (80 %) depuis cinq ans** (FPS) :

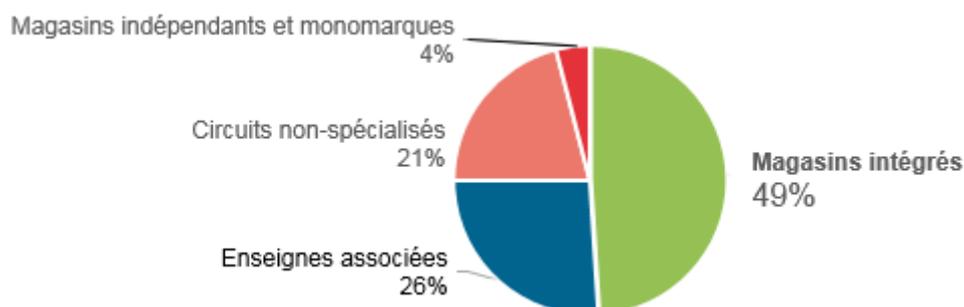
- les magasins intégrés (Decathlon, Go Sport, Foot Locker) représentaient **la moitié du marché total en 2014** (+ 4,2 % de croissance sur 2013-2014) (FPS, Xerfi) ;
- les enseignes associées (Intersport, Sport 2000) équivalaient à **26,1 % des ventes totales** (+ 3,4 % de croissance sur 2013-2014) (FPS, Xerfi).
- les enseignes non spécialisées représentaient un peu plus de 20 % du marché en 2014. Ces acteurs recouvrent des enseignes généralistes du prêt-à-porter (ex. : H&M, Uniqlo) ainsi que des plateformes marchandes de type Amazon, Sarenza, etc.
- enfin, les magasins indépendants et monomarches représentaient en 2014 moins de 5% du marché de la distribution d'articles sportifs.

¹¹⁶« La fabrication d'articles de sport », par Xerfi, janvier 2015. Remarque : ces chiffres ne prennent pas en compte le leader Decathlon, qui fait partie des distributeurs d'articles de sport dans le cadre de cette étude.

¹¹⁷« Bilan 2014 : ventes d'habillement en baisse dans les magasins de sport », par Filière Sport, 23 janvier 2015, <http://www.filieresport.com>

¹¹⁸« Bilan 2014 : ventes d'habillement en baisse dans les magasins de sport », par Filière Sport, 23 janvier 2015, <http://www.filieresport.com>

Graphique 8 - Répartition des ventes de la distribution



Decathlon : une domination sans partage

Decathlon détient environ **30 %** du marché français de la distribution spécialisée d'articles de sport (vingt marques)¹¹⁹.

Cette place de *leader* est notamment due au **modèle d'organisation intégré** de Decathlon, qui lui permet de contrôler l'ensemble de la chaîne de production et d'être au plus près des attentes des consommateurs (retours magasins, contributions de la force de vente au processus d'innovation, etc.)¹²⁰. La **centralisation des décisions** représente également une force dans un environnement concurrentiel largement façonné par des modèles coopératifs et franchisés qui peuvent retarder la prise de décision en cas de conflit d'intérêt¹²¹.

Decathlon permet à de nombreux primo-pratiquants de s'équiper et de débiter une discipline. L'enseigne peut ainsi exercer un **effet levier sur la demande**, qui bénéficie aux distributeurs spécialisés haut de gamme vers qui les consommateurs s'orientent dans la suite de leur progression sportive¹²².

Decathlon est peu impliqué dans les **clusters du sport** et paraît dans **une position de repli vis-à-vis des autres industriels du secteur**. Ce comportement peut s'expliquer par la réussite économique du groupe, non côté en bourse et autonome financièrement. Mis à part quelques partenariats universitaires dans le domaine de la R & D à l'échelle européenne, le groupe Decathlon peut en effet s'appuyer sur ses ressources internes pour assurer son développement¹²³. Cette stratégie peut avoir de fortes répercussions sur les projets nationaux de coopération : si l'acteur dominant ne souhaite pas contribuer, le succès de ce type de projets peut s'avérer menacé¹²⁴.

Des mouvements de concentration à anticiper

La dynamique de croissance du marché, en particulier sur certains segments (ex. : *trail*) incite de **nouveaux acteurs** à s'implanter sur le marché de la distribution spécialisée. **Le niveau de professionnalisme et la pérennité de ces acteurs sont cependant très hétérogènes**, et nombre d'entre eux ne parviennent pas à maintenir leur activité. C'est notamment le cas de certains sites internet qui font face à des **coûts de référencement** toujours plus conséquents¹²⁵. On assiste ainsi à des **mouvements de concentration** du marché : rachats, partenariats, etc.

Dans le secteur de la distribution, on constate notamment la croissance des **réseaux de franchises** dans différents secteurs d'activité, notamment dans le *running*, les sports *outdoor* et le cyclisme¹²⁶.

¹¹⁹ « Decathlon : quand les marques propres montrent la voie », par Les Échos Business, 14/03/2013

En savoir plus sur <http://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/business-model/decathlon-une-marque-propre-qui-montre-la-voie-5408.php?sizXK60UzOZLVPw.99>

¹²⁰ Benjamin Hornn, Artengo, 25/09/2015.

¹²¹ Pierre Gogin, FPS, 16/09/2015.

¹²² Antoine Furno, Endurance Shop, 28/09/2015.

¹²³ Benjamin Hornn, Artengo, 25/09/2015.

¹²⁴ Jean-Philippe Frey, FPS, 16/09/2015.

¹²⁵ Armelle Drouhot, Ricochet, 07/09/2015.

¹²⁶ Antoine Furno, Endurance Shop, 28/09/2015.

Figure 40 - Étude comparative de différents réseaux de franchise effectuée par le magazine Sport Guide en juillet 2015

	Running Conseil	Foul&es	Rando Running	Rrun	Sobhi Sport	Terre de Running	Traid
Nbre de magasins (succursales/partenaires)	36 partenaires	10 (aucune succursale)	16 dont 1 en propre	6 dont 2 succursales	25 magasins running et 4 outdoor (Sobhi Sport Aventure) dont 3 en propre au total	7 en propre et 6 affiliés	3 dont 1 en propre
Surface moyenne d'un magasin	80 à 150 m ²	100 à 120 m ²	90 m ²	80 à 100 m ²	100 à 200 m ²	90 à 140 m ²	105 m ²
Ouvertures en 2015	3 à 4 projets	3 à 5 au 2 ^{ème} semestre		2 projets Sud-Ouest non datés	2 (1 outdoor/octobre) et 1 running		1 franchise fin 2015
Ouvertures en 2016	3 à 4 projets	10 à 12	5 à 6		3 dont 2 running	2 à 4 par an	2 projets Sud Ouest
Investissement total pour le détaillant partenaire	3500 € de droit d'entrée	80 000 € hors stock (+ 40 à 50 000 € de stock) dont 15 000 € de droit d'entrée	90 à 130 000 € dont 20 000 € (droit d'entrée) avec kit de communication de 2 500 € inclus	60 à 80 000 € dont 15 000 € (droit d'entrée)	Entre 130 et 150 000 € dont 30 000 € de droit d'entrée	Entre 150 et 230 000 € (pas de droit d'entrée)	150 000 € HT (hors pas de porte) avec min. 35 000 € de fonds propres (hors emprunt) 10 000 € HT de droit d'entrée
Redevance	250 € par mois	1 000 € fixe par mois	4,5 % du CA HT plafonné	400 € fixe par mois	167 € HT/mois et 2 % du CA annuel en royalties	4 niveaux de cotisation/mois forfaitaire en fonction du CA (soit de 600 à 1 250 € HT)	3 % du CA mensuel HT (1 ^{er} trimestre gratuit)
Type de contrat	GIE	Prestation de services	Franchise de 7 ans	Franchise avec FFF	Licence de marque	Affiliation de 5 ans	Franchise

Fédérations professionnelles, pôles économiques et clusters

Une relative multiplicité de structures fédérant des acteurs économiques du sport sur le territoire français

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier huit structures d'accompagnement des entreprises dédiées au **sport** et qui fédèrent des acteurs du sport sur le territoire français. Ces structures répondent à trois logiques :

- écosystèmes d'acteurs le long de **la chaîne de valeur du marché des articles de sport** (de la fabrication à la distribution d'articles de sport) ;
- **groupe(s) d'activités sportives** (ex. : sports de glisse neige et dérivés, sports *outdoor*, etc.) ;
- **territoires** (entrée géographique).

Ces huit structures rassemblent une grande partie des acteurs économiques du marché des articles de sport sur le territoire français. Leur périmètre d'action peut s'inscrire soit à l'échelle nationale, soit à l'échelle régionale/territoriale.

Logique « chaîne de valeur » et champ d'action national :

- **La Fédération professionnelle des entreprises du Sport et des Loisirs (FPS)** regroupe les **enseignes du commerce des articles de sport** (1 107 adhérents¹²⁷). Le rôle de la FPS consiste à représenter officiellement ses adhérents auprès de l'ensemble des parties prenantes du secteur du sport (ex. : autres industriels, pouvoirs publics, médias, Commission européenne, etc.), de les assister sur les aspects réglementaires, normatifs et conventionnels de leur métier et de produire des études sur les marchés du sport. L'organisation est **représentative du commerce spécialisé dans le sport en France**, car elle comprend 90 % des établissements réalisant plus de 50 % de leur chiffre d'affaires dans les ventes et les prestations de services spécialisés dans le sport (présence de *leaders* comme Decathlon et Intersport)¹²⁸. Bien que spécialisée sur la partie « aval » de la chaîne de valeur du marché des articles de sport, la FPS compte également parmi ses membres des importateurs et fabricants d'articles de sport, comme l'atteste l'adhésion des entreprises Coq Sportif et Fusalp, ainsi que la marque Adidas, qui est présente dans la

¹²⁷ « Base de données des adhérents et prospects », par FIFAS et FPS, septembre 2015.

¹²⁸ Pierre Gogin, Jean-Philippe Frey, FPS, 16 septembre 2015.

commercialisation et la fabrication d'articles de sport, et également adhérente à la Fédération française des industries Sport et Loisirs (FIFAS).

- **La Fédération française des industries Sport et Loisirs (FIFAS) et l'Union nationale de l'Industrie du Vélo (UNIVÉLO)** regroupent les enseignes spécialisées dans la **fabrication d'articles de sport** (97 adhérents¹²⁹), telles qu'Amer Sports, Babolat et Cycleurope. Créées respectivement en 1890 et 1930, UNIVÉLO et la FIFAS offrent à leurs adhérents des services similaires à ceux de la FPS.
- **Sporsora**, créée en 1994, rassemble 200 acteurs de l'**économie du sport** (annonceurs, agences, organisations sportives, médias, instituts d'études et de formation)¹³⁰, telles qu'Amaury Sport Association (ASO), la Fédération française de Football (FFF), Coca-Cola, etc. L'objectif de l'organisation consiste notamment à promouvoir et à professionnaliser le secteur du **marketing sportif**.
- **Fedairsport**, association d'intérêt général qui regroupe les entreprises du domaine des **infrastructures/équipements de sport et de loisirs**¹³¹, telles que Eiffage, Vinci, etc.
- **L'incubateur de start-up Le Tremplin, dédié au sport et à l'innovation**, créé en 2014 par l'agence Paris & Co, avec le soutien de la mairie de Paris. Pour sa première année de promotion, initiée en avril 2015, l'incubateur a accueilli dix-sept *start-up*¹³².

Logique « groupe d'activités » et champ d'action territorial :

On recense **trois clusters dont le sport est la thématique centrale (cœur de cible)** ; et qui sont positionnés sur un secteur d'activité inclus dans le périmètre de la présente étude. Leur rôle consiste à fédérer, représenter et contribuer au développement des entreprises membres.

- **EuroSIMA, cluster européen de l'industrie de la glisse, basé à Anglet**, fédère 180 adhérents de toute l'Europe (ex. : Billabong, Roxy, Volcom) représentant un chiffre d'affaires de 1,5 milliards d'euros¹³³. Ce cluster cherche toutefois à sortir d'une logique territoriale, comme le montre son association avec le cluster OSV (*cf. ci-dessous*).
- **Outdoor Sport Valley (OSV)**, implanté à Annecy et dédié aux **sports outdoor**. Le cluster compte 340 membres (ex. : Salomon, Rossignol), dont 54 % sont basés en Haute-Savoie, et 291 membres « actifs » (c'est-à-dire des fabricants, distributeurs, détaillants ou designers de l'industrie *outdoor*) représentant 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 5 774 emplois¹³⁴ ;
- **Sporaltec**, basé près de Saint-Etienne est le **cluster des acteurs rhônalpins de la filière sport**, dédié à l'amélioration de la compétitivité des entreprises par l'innovation. Sporaltec fédère les entreprises, laboratoires de recherche, fédérations et centres techniques du secteur du sport dans le but de favoriser et mutualiser la mise en place de projets innovants.
- **Les incubateurs Blue builder** (sports de glisse en Aquitaine-Limousin-Poitou-Charente) et **Annecy base camp** (sports de montagne en Auvergne-Rhône-Alpes).

En complément, bien que le sport ne représente pas **exclusivement** leur thématique d'intervention, **six autres structures de type cluster** peuvent également être mentionnées : Hippolia (filière équine)¹³⁵, Filière nautisme Normandie (filière nautique), PER économie du cheval (filière équine), Euro-pôle de compétitivité et d'excellence professionnelle du trot (filière équine), Nautipôle Méditerranée (filière nautique) et Véloscope (industrie du vélo).

Il existe également de nombreux autres clusters dont la thématique d'intervention est plus éloignée du sport. Ces clusters n'entrent pas dans le cadre de cette étude.

Elles sont **réparties de manière assez homogène sur le territoire**, comme l'illustre la carte ci-après.

¹²⁹ « Base de données des adhérents et prospects », par FIFAS et FPS, septembre 2015.

¹³⁰ « Présentation », par Sporsora, <http://www.sporsora.com/>

¹³¹ « Présentation générale », par Fedairsport, <http://www.fedairsport.com/fedairsport/>

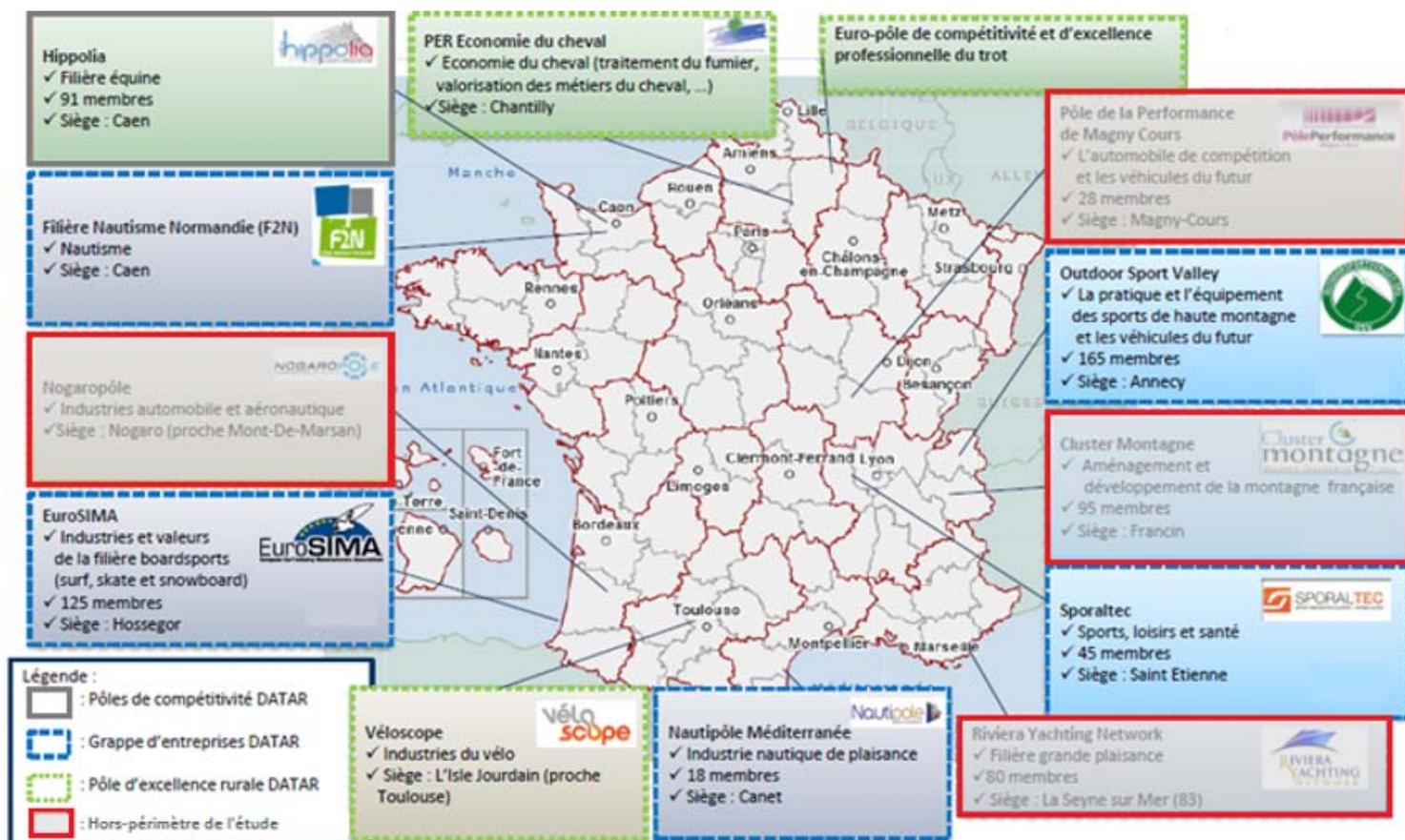
¹³² Benjamin Carlier, responsable Le Tremplin, 13 octobre 2015.

¹³³ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

¹³⁴ Conférence « Pourquoi rejoindre Eurosima et OSV ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

¹³⁵ « Le pôle Hippolia », par Pole Hippolia, <http://pole-hippolia.org/>

Figure 41 - Carte de France des clusters « sport »



Sources : « État des lieux grappes d'entreprises dans le champ sportif », par ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, juin 2013 et délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR).

Remarque : Les clusters « Riviera Yachting Network » (sports mécaniques), « Nogaropôle » (sports mécaniques), « Pôle de la Performance de Magny Cours » (sports mécaniques) et « Cluster Montagne » (infrastructures sportives) ne sont pas mentionnés car ils sortent du périmètre de la présente étude. De plus, un certain nombre de clusters présentent un lien trop ténu avec le sport pour être mentionnés dans l'étude (ex. : Elastopôle, Clubster Santé).

Un ensemble de services visant à optimiser la performance des entreprises du sport et à renforcer leurs capacités d'innovation

Les services proposés aux membres des organisations représentatives se décomposent selon sept axes :

- **Veille et intelligence économique.** Ex. : les organisations réalisent des études sur l'industrie du sport, déclinées par filière et financées par des achats groupés (études FIFAS sur le *running*, le golf, le *trail*, le basketball, la pétanque et l'escalade¹³⁶) et des levées de fonds (étude européenne sur l'industrie des sports de planche financée par Eurosimas¹³⁷) ;
- **Innovations et R & D.** Ex. : les clusters OSV et Eurosimas collaborent sur des projets industriels tels que des études sur les matériaux biocéramiques, en partenariat avec Sporaltec ou des projets de revalorisation des *polybags* (emballages), etc.¹³⁸ ;
- **Accompagnement des créateurs d'entreprises.** Ex. : les clusters Eurosimas et OSV ont créé des pépinières d'entreprises sur leurs territoires respectifs. De plus, Eurosimas met à la disposition des jeunes entreprises un centre de conception et de prototypage des produits, en partenariat avec la chambre de Commerce et la communauté de communes de Bayonne Pays Basque¹³⁹ ;

¹³⁶ Virgile Caillet, délégué général FIFAS, 5 août 2015.

¹³⁷ Conférence « Pourquoi rejoindre Eurosimas et OSV ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015

¹³⁸ Conférence « Pourquoi rejoindre Eurosimas et OSV ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015

¹³⁹ Conférence « Pourquoi rejoindre Eurosimas et OSV ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015

- **Accompagnement à l'export.** Ex. : le cluster OSV accompagne ses membres sur des salons internationaux (ex. : ISPO)¹⁴⁰ ;
- **Formation et services.** Ex. : les clusters Eurosima et OSV proposent des systèmes de formation partagée, financés à partir de levées de fonds, ainsi qu'une plateforme de recrutement gratuite¹⁴¹ ;
- **Promotion de la pratique sportive.** Ex. : la FPS mène des actions de *lobbying* auprès des pouvoirs publics (ex. : pistes cyclables, indemnité kilométrique) et contribue à la promotion d'événements sportifs majeurs (ex. : Euro de basket à Lille) qui peuvent potentiellement générer des retombées économiques conséquentes¹⁴² ;
- **Partage d'expérience et de bonnes pratiques, mise en réseau entre acteurs.** Ex. : la FIFAS organise des événements multisectoriels visant à favoriser les interactions entre acteurs industriels, afin d'identifier des complémentarités et de favoriser la création de passerelles entre acteurs économiques. L'organisation effectue notamment des visites (physiques) chez ses adhérents, et organise plusieurs **réunions annuelles** entre industriels du sport pour échanger sur de bonnes pratiques identifiées¹⁴³.

Vers une concentration des instances de représentation

La grande variété des instances de représentation des acteurs de l'offre d'articles sportifs induit un certain **morcellement**, qui peut restreindre les capacités de mobilisation des acteurs de la filière et de défense d'intérêts communs.

Le morcellement de la représentation des acteurs de l'offre génère ainsi plusieurs effets néfastes.

- **Manque de cohésion et d'esprit de collaboration** entre les industriels du sport. L'ensemble des acteurs interrogés au cours de l'étude a fait état d'une certaine « culture du secret » et d'une réticence générale à partager des informations sur les entreprises¹⁴⁴.
- **Effets doublons** (ex. : adhésion d'Adidas à la fois chez la FIFAS et la FPS) et **moindre visibilité**.
- **Difficulté pour trouver un interlocuteur approprié** parmi les différents secteurs d'activité et statuts des acteurs de la filière.

Plusieurs acteurs interrogés lors de l'étude estiment ainsi qu'une dynamique de **convergence des clusters** devrait être mise en œuvre (ou du moins renforcée), tout en respectant un **ancrage territorial** stratégique. Une étude réalisée en 2013¹⁴⁵ relativise d'ailleurs la portée de l'action des clusters du sport, du fait du manque de projet de taille critique suffisante et de la taille limitée des marchés.

Plusieurs mouvements semblent aller dans ce sens :

- **Rapprochement de la FIFAS et de la FPS**, qui pourrait déboucher sur un projet d'unification des deux structures¹⁴⁶ ;
- **Collaboration étroite entre les clusters OSV et Eurosima** (le directeur d'OSV est également le vice-directeur d'Eurosima), qui consiste à¹⁴⁷ :
 - **partager les bonnes pratiques entre les deux clusters**, notamment en identifiant et en dupliquant les projets fructueux ;
 - **mutualiser les veilles de marché, les frais de fonctionnement** (création d'un « *discount center* » commun), et les projets d'innovations ;
- **Coopération entre la FPS, la FIFAS et Eurosima** lors de la création des plateformes automatisées d'échanges de données commerciales REDISPORT4ALL et REDISPORT (trentaine d'abonnées représentant 80 % du marché), visant à améliorer le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement¹⁴⁸ ;
- Adhésion de la FIFAS à Sporsora et à Sporaltec.

¹⁴⁰ Conférence « Pourquoi rejoindre Eurosima et OSV ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015

¹⁴¹ Conférence « Pourquoi rejoindre Eurosima et OSV ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015

¹⁴² Pierre Gogin, Jean-Philippe Frey, FPS, 16 septembre 2015.

¹⁴³ Virgile Caillet, délégué général FIFAS, 5 août 2015.

¹⁴⁴ Virgile Caillet, délégué général FIFAS, 5 août 2015.

¹⁴⁵ « État des lieux grappes d'entreprises dans le champ sportif », par ministère des Sports de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, juin 2013.

¹⁴⁶ Virgile Caillet, délégué général FIFAS, 5 août 2015.

¹⁴⁷ Conférence « Pourquoi rejoindre Eurosima et OSV ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

¹⁴⁸ Pierre Gogin, Jean-Philippe Frey, FPS, 16 septembre 2015.

Principaux axes d'innovation des acteurs de l'industrie du sport

Remarque préliminaire : cette partie relative à l'innovation dans l'industrie des articles de sport ne concerne que les politiques d'innovation mises en œuvre par les fabricants. Les enjeux d'innovation liés à la distribution d'articles de sport (ex. : enjeux de e-commerce, *click and collect*, tendance à la « *showroomisation* » des espaces de vente, etc.) sont traités dans la partie « Enjeux de développement du marché ».

Les principaux enjeux de l'innovation dans l'industrie des articles de sport

Un équipementier est tenu d'**innover de façon régulière voire continue pour :**

- **répondre aux évolutions de comportements des consommateurs** (par exemple face à l'engouement des sportifs pour les parcours de *trail* dans la nature) ;
- **créer de nouveaux segments de marché ou conquérir de nouvelles cibles ;**
- **conforter son positionnement et développer ses ventes**, face à la pression de ses concurrents directs (autres équipementiers positionnés sur le même segment d'activités sportives) et indirects (acteurs du prêt à porter notamment)¹⁴⁹.

En matière de sport, l'innovation peut porter sur l'**amélioration des performances des articles, leur ergonomie, leur confort, ou leur résistance**¹⁵⁰, mais l'objectif principal est le plus souvent économique. Il vise généralement à **élargir un marché en direction de catégories non sportives ou faiblement sportives**. En effet, le segment des pratiquants experts et/ou compétiteurs étant très limité en volume, **le développement des industriels du sport passe nécessairement par l'accès aux marchés de masse** que l'on peut qualifier de **marché générique des loisirs**.

Si la conquête de ces marchés de masse implique un positionnement prix relativement bas, les industriels doivent cependant poursuivre en parallèle une stratégie de différenciation (par le look, par la technicité, par le confort, etc.) leur permettant de résister à une concurrence internationale agressive.

Une dynamique centrée autour de l'innovation incrémentale

Les industriels du sport s'inscrivent aujourd'hui dans deux dimensions d'innovation.

- **Les innovations mineures ou « incrémentales »**, qui consistent à améliorer progressivement un produit ou à modifier la communication l'accompagnant pour acter un nouveau positionnement :
 - **Simple rénovation d'un produit existant (innovation mineure) :** changement de l'aspect, du design, du coloris, de l'appellation, etc. d'un produit. Elle permet de dégager une impression de nouveauté, incitant le consommateur à remplacer son produit devenu « obsolète ». Dans le domaine de la natation par exemple, face à une prise en compte croissante de la mode et de l'aspect esthétique dans les achats des nageurs, Arena a développé des gammes de maillots « design » en édition limitée¹⁵¹.

Cette stratégie rejoint celle des collections de prêt-à-porter développées dans le **secteur de l'habillement**, avec une rotation de plus en plus rapide des produits sur l'année qui ne comportent souvent que des changements mineurs (coloris, design, etc.). Dans cette logique s'inscrivent également le lancement de **« collection capsules »**¹⁵² dans l'univers de la **mode**, ou de **séries limitées développées par les industriels du sport** en lien avec un événement sportif, un athlète etc.

¹⁴⁹ « *Marketing du sport* », par M. Desbordes, F.Ohl, G.Tribou, *Economica*, 2004/« Les marchés du sport, consommateurs et distributeurs » par G. Tribou, M. Desbordes, Armand Colin, 2006/« Sport, Quality and Innovation », par J. Beech, S. Chadwick (eds.). Prentice Hall ; O.Aubel, B.Lefèvre, G.Tribou, in *Marketing Sports*, 2008.

¹⁵⁰ Cette approche est celle de D. Hillairet (2005). *Sport et innovation - stratégies, techniques et produits*. Lavoisier.

¹⁵¹ Nicolas Preault, directeur général Arena France, 20 novembre 2015.

¹⁵² Une collection capsule désigne, dans le monde de l'habillement et de la mode, une ligne de vêtements ou de produits, généralement composée de quelques pièces en série limitée, diffusée pendant un temps assez court, de quelques jours à quelques semaines, et venant se placer dans la gamme hors collection permanente ou saisonnière.

- **Transformation d'un produit par la modification de certaines de ses caractéristiques centrales (innovation incrémentale) :** l'innovation incrémentale modifie l'image du produit/de la marque et influence les représentations du consommateur.

Par exemple, dans le domaine de la **natation**, l'un des enjeux consiste à **développer de nouveaux maillots** pour assurer une meilleure « sécurisation » des nageurs par rapport à la nudité (ex. : coupe du maillot adaptée, choix des matières premières, bretelles réglables pour les femmes, effet ventre plat, etc.)¹⁵³.

Au-delà de l'usage des produits, les innovations incrémentales peuvent également concerner les **considérations liées à l'origine des produits** (ex. : made in France), et/ou à leur **empreinte environnementale** (produits écoconçus, recyclables) qui représente un des enjeux clés pour l'industrie du sport dans les prochaines années.

- **Les innovations majeures ou « de rupture »** consistent à introduire sur le marché un produit révolutionnant la pratique sportive. Ces innovations sont en général de quatre types :
 - **transfert d'une pratique d'un secteur sportif vers un autre** (ex. : le surf de neige s'inspirant du surf de vagues) ;
 - **hybridation de produits existants** (ex. : le *kite surf* = *surf* + cerf-volant ; le ski-roues ou *rollerski*¹⁵⁴ : ski + roller, etc.) ;
 - **introduction d'un procédé technique/technologique inédit**, ou provenant d'un domaine non sportif (ex. : connexions numériques des articles de sport) ;
 - **transformation de l'usage d'un produit** révolutionnant la pratique (ex. : création de la tente « 2 secondes » par Quechua - Decathlon, du filet de ping-pong transportable par Artengo - Decathlon, de la lampe frontale par Petzl, etc.).

Depuis le début des années 2000, les industriels du sport ont tendance à surtout proposer des **innovations mineures/incrémentales** en jouant sur **le marketing et l'esthétisme des produits**, plutôt que des innovations de rupture qui nécessitent davantage d'investissement en recherche et développement. Ce constat peut en partie s'expliquer par le contexte économique difficile de cette période et par l'évolution des modes de vie et de consommation (multiplicité, peu de fidélité envers les marques, etc.) qui rendent les tentatives d'innovation de rupture plus **risquées**.

Néanmoins, plusieurs innovations de rupture sont apparues depuis les années 2000. Un premier domaine d'innovation concerne la **connexion de pratiques sportives à des supports numériques** (applications numériques, plateformes web). Des dispositifs connectés munis de capteurs ont été conçus afin de permettre aux pratiquants d'avoir **accès en direct à des données liées à leur entraînement sportif** (géolocalisation, performance physique, santé, etc.) et éventuellement les partager sur les **réseaux sociaux**, à l'image du **kit précurseur « Nike +iPod »** commercialisé en 2006 par le groupe Nike, en partenariat avec Apple (cf. encadré ci-dessous).

¹⁵³Ibid.

¹⁵⁴Le *rollerski* ou ski-roues est une discipline relativement récente et assez peu connue dérivée du ski nordique. Pour en savoir plus : « Le ski-roues ou *rollerski*... c'est quoi ? » parRollerenligne.com, janvier 2012 <http://www.rollerenligne.com/articles-2338-2-le-ski-roues-ou-rollerski-cest-quoi.html>

Encadré 2 - Zoom le kit Nike+iPod

Le kit Nike+iPod est un dispositif connecté qui mesure et enregistre la distance et la vitesse d'un entraînement de marche ou de course à pied. Le kit se présente dans une boîte contenant un émetteur Apple qui se connecte à un iPod Nano, un iPod touch ou un iPhone et qui se place dans la chaussure Nike adaptée. Une fois la course terminée, le sportif peut importer ses données d'entraînement sur le site Nike Plus¹⁵⁵ pour y découvrir des graphiques retraçant ses performances et partager sa motivation en ligne avec les coureurs de la communauté mondiale Nike. Le kit est disponible aux États-Unis depuis l'été 2006 et en France depuis septembre 2006. Le lancement a connu un tel succès que le kit a été en rupture de stock pendant les premières semaines de son lancement. Depuis, le kit a connu plusieurs évolutions dont la possibilité d'utiliser un brassard « Nike+ » adapté à l'émetteur, plus abordable financièrement que les chaussures.



Le lancement **du vélo à assistance électrique (VAE), dans les années 2010** représente un deuxième exemple d'innovation de rupture. Cette innovation dite de rupture a élargi le champ de pratique et de pratiquants de vélo :

- **Innovation de pratique** : le VAE permet de se déplacer à la fois à la ville ou en pleine nature/en mode sportif ou utilitaire. Le VAE a par ailleurs représenté un **levier de diversification de l'offre proposée par les stations de ski**, initialement orientée autour des sports de neige. À ce titre, les stations du Val-d'Arly, dans le massif du Mont-Blanc proposent des VAE à la location, ainsi que des itinéraires thématiques dédiés (pastoralisme, art baroque, énergie, etc.¹⁵⁶).
- **Innovation produit** : le développement des premiers VAE a également entraîné le développement de versions pliables (ex. : l'entreprise B'Twin avec le modèle Tilt¹⁵⁷).
- **Nouveaux consommateurs** : le VAE ouvre la pratique du cycle à de nouvelles cibles de clientèle, notamment les catégories « seniors » et « non sportifs ».
- **Innovation incrémentale** : l'apparition du VAE a également entraîné plusieurs innovations incrémentales, en particulier en milieu urbain, comme les dispositifs de sécurisation contre le vol, les risques routiers, etc.

Trois grandes tendances d'innovation actuelles

Actuellement, les principales innovations dans le domaine du sport, centrées avant tout vers l'innovation incrémentale, s'orientent autour de **trois principales tendances de fond**.

1. L'innovation vers la **performance sportive** (dite aussi innovation de spécialisation), grâce à :

- **L'amélioration de la technicité des articles** :

Cette amélioration peut concerner, d'une part, l'innovation de matériaux (ex. : Gore-tex®, fibre de lin, de carbone, aluminium, etc.) et, d'autre part, l'innovation de produits de plus en plus sophistiqués et performants (ex. : ski, vélo, etc.).

Cette tendance à la technicité et à la « technologisation » des articles de sport se développe sous l'influence d'un « **appareillage** » (degré d'équipement) **de plus en plus sophistiqué**, offrant des **possibilités d'usage**

¹⁵⁵ https://secure-nikeplus.nike.com/plus/?locale=fr_fr

¹⁵⁶ « Le vélo électrique débarque en montagne », par France Montagnes, 18/06/2013 <http://www.france-montagnes.com/webzine/activites/le-velo-electrique-debarque-en-montagne>

¹⁵⁷ Site internet de B'Twin – Les vélos pliants <http://www.btwin.com/fr/26-velos-pliants>

renouvelées. Par exemple, la pratique du ski alpin s'est transformée à la suite de l'invention du ski parabolique puis du ski de figures (à double spatule).

L'adoption de ces produits innovants renvoie parfois à des comportements relevant d'une sorte de « fétichisme » d'objets que l'on possède sans en avoir l'usage sportif adapté (tel qu'un VTT de descente sophistiqué et conçu pour la compétition qu'on utilise pour ses déplacements urbains)¹⁵⁸.

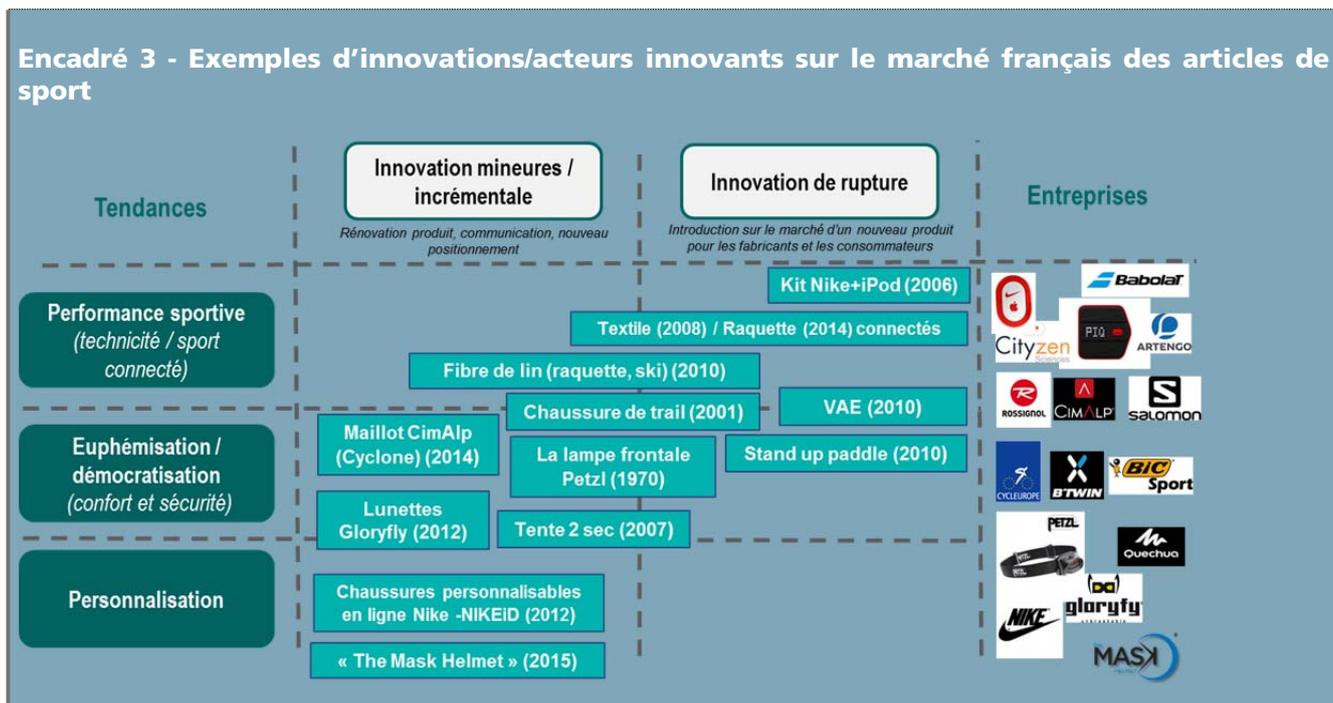
- o La mesure de la performance :

D'après les experts du marché du sport interrogés dans le cadre de cette étude, les **articles connectés** font partie des innovations sportives récentes les plus prometteuses (ex. : textile connecté, pédale, raquette, etc.). Cette tendance s'inscrit dans un contexte de culture numérique grandissante des consommateurs, de l'importance croissante accordée au dépassement de soi ainsi qu'au besoin d'attention et de contrôle de ses performances et de son image. Les **innovations liées aux technologies numériques** permettent avant tout **d'accompagner les individus dans leur pratique** (ex. : mesure de la performance, programmes d'entraînement, etc.). Ces équipements **contrebalancent en partie la perte d'accompagnement liée à la baisse de fréquentation des clubs**.

2. L'innovation vers davantage de confort et de sécurité ou « innovation d'euphémisation » (concept développé par M. Andreff en collaboration avec le sociologue Christian Pociello¹⁵⁹) qui passe par :

- o **la démocratisation du sport grâce à des produits accessibles à tous et confortables** (ex. : produits ultralégers, résistants contre l'humidité, le froid, etc.) ;
- o **l'évolution des usages** (ex. : la tente « 2 secondes » et le filet de ping-pong transportable de Decathlon¹⁶⁰).

3. L'innovation vers la personnalisation des articles et la mise en place de services sur mesure via les tests de produits par les consommateurs en magasin, la fabrication des articles directement en magasin et la customisation en ligne.



¹⁵⁸ Gary Tribou, novembre 2015.

¹⁵⁹ Les innovations d'euphémisation ont pour but de rendre la pratique sportive accessible au plus grand nombre. Elles portent surtout sur des améliorations en termes de confort et de sécurité, et représentent le pendant des innovations de performance (innovations de spécialisation).

¹⁶⁰ Site internet Quechua – Les tentes <http://tente.quechua.com/fr/tente/r-16,a-113,wurfzelt-2-seconds-easy-ii.html>

Kit Nike + Ipod – Nike, Apple (voir encadré ci-dessus)

Textile connecté – Cityzen Sciences

Créée en 2008, Cityzen Sciences est une entreprise française spécialisée dans le développement et la création de textiles connectés. Elle participe à un projet industriel textile pilote, « Smart Sensing », menée par un consortium d'entreprises et soutenu par Bpifrance. Les produits ne sont pas encore commercialisés et sont encore sous forme de prototype. Pour en savoir plus : <http://www.cityzensciences.fr/>

Raquette connectée - Babolat

En 2014, Babolat a lancé la première raquette de tennis « intelligente » capable de se connecter à un *smartphone* et d'analyser le jeu des joueurs grâce à de nombreuses statistiques. En 2015, Babolat s'est associé à l'entreprise PIQ pour lancer un capteur connecté relié à un bracelet permettant aux tennismen d'avoir accès à leurs performances en ligne. Pour en savoir plus : <https://fr.babolatplay.com/>

Articles en fibre de lin (raquette, ski) – Artengo, Salomon, Rossignol

En 2009, la première raquette de tennis à base de fibres de lin a été mise au point par le fabricant Artengo (modèle Flax Fiber). Depuis, les fabricants de skis utilisent également ce matériau naturel pour leur gamme de ski, à l'image de Rossignol, Salomon, Wed'ze, Movement, Stoeckli, Faction, Icelantic, Whitedots. Pour en savoir plus : <http://www.lielieududesign.com/>

Maillot CimAlp

La PME Drômoise MDC CimAlp a été récompensée d'un French Outdoor Award en 2015 pour la création de la technologie cyclone permettant, grâce à des fils en propylène, d'« aspirer » la sueur par capillarité depuis l'intérieur des tissus de maillots de randonnée/ *trail* pour la rejeter vers l'extérieur. Pour en savoir plus : Filière sport, septembre octobre 2015, p.16. <https://www.cimalp.fr/>

Chaussures de trail - Salomon

En 2001, l'entreprise Salomon a lancé la première paire de chaussures de *trail* « XA pro », dotées à l'origine d'un système de laçage automatique verrouillé par un clip.

Lampe frontale - Petzl

En 1972, Petzl inventa la première lampe frontale Cette innovation fut soutenue par l'idée de fixer la lampe et « son boîtier pile » sur un bandeau pour libérer les mains des alpinistes. <https://www.petzl.com>

Stand up paddle – Bic Sports

Leader mondial de la planche à voile pendant plus de trente-cinq ans, Bic Sport s'est diversifié dans le kayak, le *surf* et le *stand up paddle*. Le *stand up paddle*, aussi nommé SUP, est un sport de glisse nautique où le pratiquant est debout sur une planche plus longue qu'une planche de surf classique, et se propulse à l'aide d'une pagaie (*paddle* en anglais). Pour en savoir plus : <http://fr.bicsup.com/>

Tente 2 secondes - Quechua (Decathlon)

En 2005, Quechua, la marque du groupe Decathlon, a créé une tente déployable « qui se monte toute seule » en deux secondes. Le groupe a gagné plusieurs IF Design Awards pour cette innovation. Pour en savoir plus : <http://www.decathlon.fr/>

Lunettes Glorify

La marque autrichienne Glorify a créé en 2012 la première collection de montures de lunettes incassables grâce à l'invention du matériau G-Flex ® Pour en savoir plus : www.glorify.com

NikeiD, service en ligne de personnalisation de chaussures, Nike (2012)

En 2012, Nike a lancé sur son site le concept NikeiD permettant aux consommateurs de personnaliser leurs chaussures de sports en optimisant à la fois les caractéristiques liées à la performance et au design. Pour en savoir plus : http://www.nike.com/fr/fr_fr/c/nikeid/what-is-nikeid

The Mask Helmet

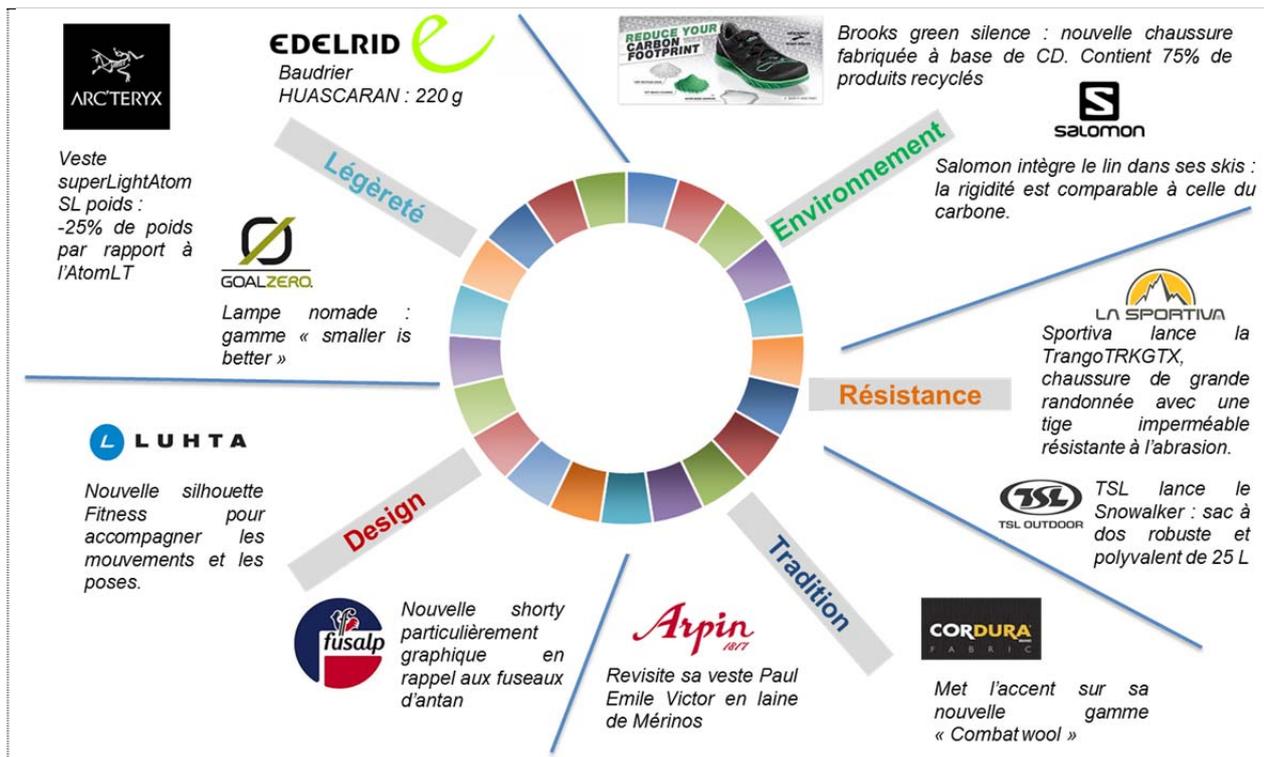
En 2015, l'entreprise française The Mask Helmet a créé une housse de protection de casques en polyester *stretch* permettant de personnaliser son casque de vélo/moto avec des motifs 3D. Pour en savoir plus : <http://www.maskhelmet.com/>

Tendances d'innovation pour la saison 2015-2016

Les tendances d'innovations pour la saison 2015-2016 s'orientent principalement autour de **cinq thèmes** :

- la **légèreté** des accessoires (ex. : baudrier, lampe électrique) et des textiles ;
- le **design**, en particulier au niveau des coupes et des formes des équipements ;
- le **retour vers la « tradition »**, cette tendance s'inscrit à la fois au niveau des matières des articles de sport (ex. : remplacement des fibres synthétiques par de la laine) et du design ;
- la **résistance**, avec le lancement d'équipements encore plus robustes aux intempéries, aux conditions climatiques, à l'effort, etc., cette tendance est principalement associée à la délocalisation de certaines pratiques vers le milieu naturel. En effet, on observe un mouvement vers la nature de la part des pratiquants, soit dans un esprit de conquête (dominer la vague, dominer le vent, dominer la pente, etc.), soit par sensibilité écologiste ;
- l'**environnement**, avec l'utilisation de matériaux biosourcés (naturels) dans la fabrication des équipements (ex. : la fibre de lin dans les skis et les raquettes de tennis).

Figure 42 - Exemples de tendances d'innovations incrémentales pour la saison 2015/2016



Stratégies d'innovation des acteurs français

Au regard de la situation internationale, les acteurs implantés sur le territoire français font preuve d'une importante capacité d'innovation, se traduisant notamment par un nombre important de brevets déposés chaque année. Cette capacité d'innovation s'appuie sur **deux principaux canaux** : d'une part, le territoire français accueille des **PME dynamiques**, maîtrisant des processus d'innovation incrémentale fondée sur la performance sportive (ex. : Beuchat, Babolat, etc.) ; et d'autre part, **Decathlon**, le leader national de la distribution possède l'un des centres de R & D industrielle les plus développés en France avec cinquante chercheurs, une moyenne de quarante brevets déposés chaque année¹⁶¹ et une spécialisation dans le développement d'innovations accessibles au plus grand nombre (massification de l'usage), souvent basées sur des détournements d'usage.

Le modèle « traditionnel » de l'innovation des entreprises, fondé sur la mobilisation conjointe de plusieurs fonctions internes de l'entreprise (R & D, *marketing*, qualité, ressources humaines, design) a longtemps dominé et domine encore dans de nombreuses entreprises du secteur du sport (ex. : Beuchat, Babolat, Petzl, etc.). Néanmoins, ce modèle se diversifie aujourd'hui en France et certains acteurs du sport s'orientent vers d'autres stratégies afin de soutenir leur politique d'innovation, dont :

- des démarches partenariales d'entreprises (cf. *infra*) ;
- l'adhésion à des clusters ;
- l'adhésion à des incubateurs publics et privés (cf. *infra*).

¹⁶¹Pour en savoir plus : <http://corporate.decathlon.com/nos-innovations/recherche-et-developpement/>

Les démarches partenariales d'entreprises

Les démarches partenariales d'entreprise sont pour but de partager une expertise technologique pour la conception et la fabrication d'un produit commun, dans le cadre d' :

- une **démarche partenariale intrasectorielle** avec d'autres acteurs de l'offre qui partagent des intérêts communs (ex. : opportunités de codéveloppement et de sous-traitance de produits entre les fabricants de prises d'escalade Volx Climbing et Entre-Prises¹⁶²) ;
- une **démarche partenariale intersectorielle** avec des acteurs d'autres secteurs (ex. : numérique, grande distribution, etc.) connaissant des problématiques similaires (ex. : extension d'usages des produits, développement de marché à l'international, ciblage d'un nouveau segment de consommateurs, etc.). Ces partenariats s'inscrivent souvent dans une **logique de complémentarité**, d'un côté les **marques de sport** disposent de compétences à **haute valeur ajoutée** dans les domaines du *marketing* et du *sponsoring*, et de l'autre, les acteurs sollicités possèdent le savoir-faire nécessaire pour développer et intégrer un **apport technologique/technique** aux produits sportifs (ex. : matériaux, design, technologie numérique, etc. comme les partenariats de Babolat avec Michelin et PIQ). (cf. encadré ci-dessous).

Encadré 4 - Zoom : la stratégie partenariale de Babolat, au cœur de son processus d'innovation

L'innovation a toujours été considérée comme un enjeu clé par le groupe Babolat. L'entreprise a orienté sa stratégie d'innovation sur la mise en place de partenariats à haute valeur ajoutée, comme récemment avec par exemple :

Le groupe Michelin pour le développement des semelles extérieures de tennis

Initié en 2003, ce partenariat est fondé sur les analogies possibles entre des problématiques liées aux pneumatiques et celle de l'adhérence et de l'usure des chaussures de tennis. La clientèle cible est le pratiquant de tennis qui joue en club, généralement une fois par semaine et qui participe à des tournois régulièrement. Ce client type utilise six à huit paires de tennis par an¹⁶³. Grâce à ce partenariat, Babolat et Michelin ont conçu une semelle plus souple mais surtout plus durable, légère, flexible et 30 % plus résistante que les autres chaussures du marché. En outre, la sculpture de la semelle est adaptée aux déplacements spécifiques des joueurs de tennis, à savoir les déplacements latéraux et diagonaux.



Grâce à ce partenariat, Michelin a pu étendre sa marque sur des domaines technologiques nouveaux, tandis que Babolat a pu augmenter ses parts de marché de près de + 50 % sur le segment des chaussures de tennis au niveau mondial.

La start-up PIQ pour le développement du tennis connecté

Babolat et PIQ se sont associés pour lancer en 2015 un bracelet connecté permettant aux joueurs de tennis d'avoir accès à leurs performances instantanément. Muni d'un capteur, le bracelet indique par exemple la vitesse de service en temps réel sur un dispositif d'affichage au poignet¹⁶⁴.

Ainsi, après le lancement de la première raquette connectée en 2014, Babolat a renforcé sa position de *leader* sur le segment du tennis connecté à l'échelle mondiale grâce à ce partenariat¹⁶⁵. De son côté, PIQ a consolidé son ambition de devenir le leader mondial des capteurs connectés sur les marchés du sport¹⁶⁶. (NB : au-delà de son partenariat avec Babolat, PIQ a établi deux autres partenariats dans les domaines du golf et du ski, respectivement avec les entreprises Mobitee et Rossignol).



¹⁶² Denis Garnier, président de Volx Climbing, 18 novembre 2015.

¹⁶³ « Babolat marche avec Michelin », par Sport stratégie, 2011.

¹⁶⁴ Cf. Segment « Sports de raquettes » de la présente étude.

¹⁶⁵ « Les trophées de la transformation numérique : Babolat, du cordage en boyau à la raquette connectée », par Solutions numériques, février 2016.

¹⁶⁶ Cédric Mangaud, cofondateur PIQ, 13 octobre 2015.

Le cabinet Barré & associés¹⁶⁷ pour l'identité de la marque et son packaging

Aux côtés des équipes internes de Babolat (*marketing*, R & D et direction générale), une douzaine de personnes du cabinet Barré & associés travaille depuis 1993 sur la stratégie de diversification des raquettes de tennis, des chaussures de tennis et du textile de la marque (veille concurrentielle, recherche de concepts produits, accompagnement sur les achats). Le cabinet est également en charge de la gestion du design de l'ensemble de ces trois gammes de produits, ainsi que des lignes bagagerie et de l'ensemble des accessoires. Une des particularités de ce partenariat réside dans le fait que le cabinet Barré & associés est rémunéré sous forme de royalties en fonction des résultats des ventes de Babolat¹⁶⁸.



BARRÉ & ASSOCIÉS
INNOVATIVE DESIGN
Paris . Lyon . Nantes

L'adhésion à des incubateurs publics et privés¹⁶⁹

Suite à la création récente d'incubateurs privés ou publics dans le domaine du sport (portée notamment par le développement du numérique dans le domaine sportif) de **jeunes entrepreneurs et start-up innovantes** ont choisi d'adhérer à des incubateurs spécialisés dans le **domaine du sport**, et proposant une **palette de services d'accompagnement** (ex. : recherche de financement ou de partenariats innovants, soutien à l'innovation, etc.).

En France, des incubateurs dédiés à l'accompagnement de *start-up* innovantes dans le domaine du sport ont récemment été lancés à l'image de :

- l'incubateur le **Tremplin**, spécialisé dans le domaine du sport et du numérique créé en 2014 par l'**agence Paris & Co**¹⁷⁰ avec le soutien de la mairie de Paris ;
- l'incubateur le **Blue Builder**¹⁷¹, accélérateur pour les *start-up* en lien avec l'océan, le surf et le digital qui a été inauguré par l'agence Ekito le 15 décembre 2015 au pays basque, avec le soutien de la French Tech, de l'agglomération Sud Pays Basque et du groupe Caisse des Dépôts ;
- l'incubateur **Anncy Base Camp** créé par le cluster OSV.

¹⁶⁷ Site internet du cabinet Barré & associés : <http://www.barre-design.com/>

¹⁶⁸ « Quand le design crée de la valeur pour l'entreprise » par Cité du Design, dans le cadre de la mission design France, soutenue par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique (DGE)

¹⁶⁹ Remarque : contrairement aux deux autres stratégies d'innovation présentées préalablement (les démarches partenariales d'entreprises, l'adhésion à des clusters), cette partie traite une autre catégorie d'entreprises (*start-up*, jeunes PME, etc.). La stratégie d'adhésion à des incubateurs publics ou privés ne concerne donc que ces jeunes acteurs de l'offre qui ne sont pas encore inclus dans la base de données de l'offre constituée dans la présente étude (cf. « Constitution d'une base de données d'acteurs de l'offre d'articles de sport en France»). Les acteurs « traditionnels » de l'offre peuvent néanmoins être associés à ces incubateurs sous forme de partenariats (ex. : transferts de compétences, financement, etc.). Par exemple le Groupe Nike et le Cluster Sporaltec sont respectivement membre fondateur et partenaire du Tremplin. Par ailleurs, le cluster Eurosima est partenaire de l'incubateur Le Blue Builder.

¹⁷⁰ Site internet de l'incubateur Welcome Citylab <http://www.welcomacitylab.com/contacts/>

¹⁷¹ Site internet de l'incubateur Blue Builder <http://www.bluebuilder.co/>

Encadré 5 - Zoom : l'accélérateur de *start-up* Le Blue Builder

Le Blue Builder, créé par l'incubateur privé de *start-up* Ekito¹⁷², est un accélérateur de croissance et d'innovation pour les *start-up* spécialisées dans les domaines des **sports nautiques et du digital**. L'incubateur, **situé au Pays Basque**, vise à **soutenir le développement de la filière industrielle océan/glisse** qui s'étend du sud de l'Aquitaine (d'Hossegor à Hendaye) et représente actuellement **2,5 milliards d'euros de chiffres d'affaires consolidés** (dont 1,5 sur le Sud Pays Basque) et près de **5 000 emplois**¹⁷³.



Le programme Blue Builder a pour ambition d'accompagner environ **cent start-up internationales par an** avec l'appui d'industriels présents sur les domaines concernés et **de cocréer huit start-up** par an. À court terme (début 2017), l'équipe du Blue Builder s'installera dans la **Halle Créative à Saint-Jean-de-Luz, au sein des anciens locaux de Quiksilver**, au cœur d'un campus de plus de 14 000 m² regroupant un **lieu dédié à la fabrication numérique** (TechLab), des **ateliers de prototypage** (bois, métal), une **matériauthèque** (textiles techniques et polymères souples) et **sept ateliers industriels** (250 m² à 1000 m²) réservés aux artisans et industriels locaux en recherche d'acquisition de locaux pour accompagner leur croissance.

Le projet de Blue Builder s'inscrit plus largement au cœur de la stratégie d'Ekito orientée vers le développement de technologies novatrices, en particulier dans le domaine du sport. En septembre 2015, les équipes d'Ekito et de SnootLab (*start-up* spécialisée dans l'internet des objets) ont testé une planche de *surf* connectée qui permet aux surfeurs de mesurer leurs mouvements¹⁷⁴.

¹⁷² Site internet du cabinet Ekito <https://www.ekito.fr/>

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ « Ekito et SnootLab testent une planche de surf connectée », par la Tribune, septembre 2015.

ZOOM SUR SIX SEGMENTS DE MARCHÉ

FITNESS ET PRATIQUES SPORTIVES ÉMERGENTES

Fitness

Introduction

Définition du segment *fitness*

Le *fitness* (ou *physical fitness*, en français « forme physique ») désigne un ensemble d'activités physiques, **souvent travaillées sous forme de chorégraphie**, dont la pratique vise à l'amélioration de la **condition physique** et de l'**hygiène de vie**, dans un souci de **bien-être** (*wellness*¹⁷⁵en anglais).

Le développement du *fitness* est principalement porté par l'essor de **clubs de *fitness* ou de remise en forme indépendants, ou rattachés à une enseigne nationale** (ex. : Club Med Gym, Fitness First, Vit'Halles, Moving, Neones, Gym Suédoise®, etc.). Ces clubs proposent une **large palette d'activités**, pouvant être combinées entre elles, afin de répondre au mieux à une **clientèle de plus en plus en diversifiée** (hommes, femmes, étudiants, seniors) **aux aspirations très différentes** (détente, bien-être, convivialité, défoulement, etc.). Sont proposées au sein de ces clubs des activités telles que :

- des **entraînements cardiovasculaires** (en anglais *cardio-training*). Ex. : cours de *step*, *body attack*, *body combat*, etc. ;
- des **cours collectifs de *fitness* chorégraphiés en musique**. Ex. : *zumba*, *gym suédoise®*, *LIA - low impact aerobic*, etc. ;
- des cours de **renforcement musculaire et/ou de relaxation** à base de poids légers ou sans charge. Ex. : *yoga*, *tai chi*, *pilate*, *stretching*, *body balance* ;
- des **cours de danse**. Ex. : *salsa*, *hip hop*, *pole dance*, *rock* et danses associées, danse artistique, danse *country & line*, etc. ;
- des **cours de remise en forme en piscine**. Ex. : *aquagym*, *aquabiking*, etc. ;
- des exercices de **musclature** ;
- des disciplines « mixtes » en apparition mêlant exercices cardio-vasculaires et musclature, du type *cross-fit*.

Périmètre du segment *fitness* à l'étude

Le segment étudié dans le cadre de la présente étude se focalisera sur les **activités cardiovasculaires et de *fitness* chorégraphiés proposés par les clubs de remise en forme**. Les autres activités de musclature, de renforcement musculaire et de relaxation (ex. : *yoga*), de danse, et les cours de remise en forme pratiqués en piscine (ex. : *aquagym*) ne seront pas abordés en détail.

Six sports de *fitness* ont ainsi été retenus dans le périmètre du segment à l'étude.

¹⁷⁵ Le « *wellness* » qualifie les différentes pratiques concourant au bien-être.

Tableau 5 - Périmètre des principaux sports de fitness retenus à l'étude du segment - Nomadéis, 2015

Sports de <i>fitness</i>	Description
Body attack	Cours de <i>cardio-training</i> destiné à développer l'endurance et la force. Il est composé de cycles de travail à rythme soutenu et de phases de récupération alternant des mouvements aérobics athlétiques et des exercices de renforcement et de stabilisation.
Body combat	Cours de <i>cardio-training</i> très énergique s'inspirant des arts martiaux : karaté, boxe, <i>taekwondo</i> , <i>tai chi</i> et <i>muay thai</i> . Rythmé par une musique entraînante, il permet l'amélioration de la capacité cardiovasculaire en recourant à des frappes, des coups de poing et des coups de pied.
Gym suédoise®	La Gym suédoise® est un sport de <i>fitness</i> structuré en séquences complémentaires (échauffement, exercices de <i>cardio-training</i> , renforcement musculaire, récupération active, étirements) pour une stimulation complète du système cardiovasculaire, des muscles et des articulations. En cercle autour d'un animateur, les participants reproduisent des mouvements simples à exécuter au rythme d'une musique entraînante. La gym suédoise® est une marque déposée sous le contrôle de la fédération de gym suédoise (FGS). ¹⁷⁶
LIA (<i>low impact aerobic</i>)	Cours de <i>cardio-training</i> chorégraphié consistant à exécuter des mouvements sur une musique au rythme modéré.
Step	Cours de <i>cardio-training</i> consistant à réaliser des combinaisons chorégraphiées sur un <i>step</i> (marche individuelle).
Zumba	Cours de <i>cardio-training</i> énergique combinant des éléments d'aérobic et de danse. Les chorégraphies s'inspirent principalement des danses latines (salsa, merengue, cumbia, reggaeton, etc.), mais aussi d'une variété de styles comme le bollywood (danse indienne), la danse du ventre ou le swing.

En complément des pratiques citées dans le périmètre ci-dessus, la présente partie du rapport aborde également, sous forme d'éclairage, d'autres **pratiques de fitness en émergence** comme :

- des **pratiques combinant exercices de fitness avec d'autres sports** à l'image du ***cross-fit*** (*fitness*, force athlétique, haltérophilie et sports d'endurance) ;
- des activités de *fitness* pouvant être pratiquées de manière moins encadrée à l'intérieur (ex. : à domicile, grâce à des coaches virtuels) ou à l'extérieur (ex. : dans des **aires de fitness urbaines**).

Chiffres clés

- **Près de 645 millions d'euros** de chiffre d'affaires réalisé par le marché des équipements de *fitness* (exclusion du textile, des chaussures et des cycles) en France en 2014¹⁷⁷ ;
- **3,7 millions de pratiquants de fitness** en France en 2015 (17 % des pratiquants français de sport)¹⁷⁸ ;
- **10 000 structures** se consacrent à la remise en forme en France, en grande majorité sous un statut associatif¹⁷⁹ ;
- **Industriel français leader sur le marché des articles de fitness** : Domyos (Decathlon).

¹⁷⁶ <http://www.gymsuedoise.com/>

¹⁷⁷ « Sports equipment in France », par MarketLine, avril 2015– Périmètre différent de l'étude.

¹⁷⁸ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport. Selon l'enquête TNS Sofres - Nomadéis, 45 % de la population française âgée de 16 à 80 ans pratique au moins une activité sportive en 2015, ce qui équivaut à environ 22 millions de pratiquants. En outre, 6 % des pratiquants de sport en France pratiquent du fitness, soit près de 3,7 millions de français. Le nombre de pratiquants de sport a été estimé sur la base de la population française âgées de 16 à 80 ans en 2015 équivalente à 47 711 980 d'individus (source : enquête TNS Sofres emploi 2012, redressée 2015).

¹⁷⁹ « Centre de remise en forme et de fitness », Guide pratique d'accompagnement à la création d'entreprises, par le ministère des Sports et le Credoc, 2012.

Contexte – État des lieux du marché

L'industrie française du *fitness* occupe la 4^e position à l'échelle européenne

À l'échelle européenne, l'industrie française du *fitness* est estimée, tous marchés confondus (équipements, textile et chaussures, diététique, logiciels, recettes générées par les clubs privés de *fitness*, etc.), à **2,5 milliards d'euros** de chiffres d'affaires. **La France arrive en quatrième position**¹⁸⁰, après le Royaume-Uni (1^{ère} position), l'Allemagne (2^e position) et l'Espagne (3^e position).

Le marché est notamment tiré par le **fort développement des salles de remise en forme** depuis les années 1980, soutenu par une demande constante de recherche de bien-être et de flexibilité dans la pratique sportive quotidienne (cf. *infra*). Selon une étude publiée en 2012 par le ministère chargé des Sports, on dénombrait **10 000 structures**¹⁸¹ **de remise en forme réparties sur l'ensemble du territoire hexagonal**. Le dynamisme du secteur du *fitness* français s'est notamment manifesté fin janvier 2016 par la tenue du **29^e Salon mondial Body Fitness** à Paris, qui a remporté un franc succès (près de 20 000 visiteurs, 100 exposants et plus de 200 marques internationales présentes)¹⁸².

En France, le marché des équipements pour le *fitness* (vélos d'intérieur, équipements domestiques de *fitness*, rameurs, poids, tapis de jogging, cordes à sauter, *step*, etc. – hors textile et chaussures) représente le **3^e marché des équipements sportifs** avec un chiffre d'affaires généré en 2014 de **près de 645 millions d'euros**¹⁸³.

État des lieux de la demande française

Remarque : L'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofres et Nomadéis¹⁸⁴ fournit des données actualisées relatives à la demande du groupe d'activités « danse, *fitness* »¹⁸⁵, qui inclut à la fois le *fitness* mais aussi les activités d'aquagym, de gymnastique douce, de yoga, de danses latines et standards, de danse artistique, salsa, danses de société, danses *country et line*, *hip hop*, *rock* et danses associées. Ce périmètre de marché est désigné dans le présent rapport sous l'appellation « **danse, *fitness*** ».

En conformité avec les attentes du comité de pilotage de l'étude, un zoom spécifique sur les sports de *fitness* est cependant proposé en complément dans le présent segment. Ce périmètre de marché est désigné dans le présent rapport sous l'appellation « ***fitness*** ».

Pratique des sports de *fitness* et motivations

Le groupe d'activités « danse, *fitness* » est le quatrième plus pratiqué par les Français

Le groupe d'activités « danse, *fitness* » est le **quatrième groupe d'activités sportives**¹⁸⁶ **les plus pratiquées par les Français** (26 % des pratiquants) derrière le *running* (54 % de pratiquants de sport), les sports de nage (35 %) et le cyclisme (29 %)¹⁸⁷.

L'activité sportive « *fitness* » attire quant à elle près de **17 % des pratiquants de sport en France** en 2015, ce qui représente au total **3,7 millions de Français**¹⁸⁸.

À l'image de la pratique du *running*, les raisons du succès de la pratique du *fitness* ces dernières années résident dans **l'adéquation de ce sport avec des tendances de fond de la société actuelle**. La préoccupation grandissante des Français pour la santé et le bien-être bénéficie ainsi pleinement aux salles de *fitness*, qui proposent une **offre diversifiée et flexible**, adaptée aux exigences des modes de vie sédentaires et urbanisés. Cette tendance est illustrée par la transformation progressive depuis le début des années 2000 des **clubs de *fitness* traditionnels**, dont l'offre était principalement orientée vers des exercices de musculation et de *cardio*-

¹⁸⁰ « Bilan 2013 sur l'industrie du fitness en Europe » par Planet Fitness Management.

¹⁸¹ Ces structures concernent à la fois les enseignes privées (ex. : Club Med Gym), les associations de loi 1901, et les structures indépendantes spécialisées dans le domaine du fitness et de la remise en forme.

¹⁸² <http://www.fitness.fr/evenement/index.php>

¹⁸³ Source : Marketline – Le marché des articles de fitness est précédé par les marchés des articles des sports d'hiver (1^{ère} position) et des sports de ballons (2^e position).

¹⁸⁴ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

¹⁸⁵ Conformément au périmètre général de l'étude (cf. Annexe 1 : liste des activités sportives et des groupes d'activité retenus dans le cadre de l'étude).

¹⁸⁶ Sur les vingt-trois groupes d'activités définis dans la présente étude.

¹⁸⁷ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

¹⁸⁸ Ibid.

training (tapis roulants, vélos, stepper, rameur, etc.), en **clubs de remise en forme** proposant des activités complémentaires (sauna, hammam, aquagym, activités liées à la relaxation, soins de beauté, etc.) pour séduire une clientèle plus large (femmes, hommes, séniors, etc.) aux aspirations diverses¹⁸⁹.

Les pratiquants de *fitness* se démarquent des autres sportifs par leur pratique quotidienne et assidue

Plus de de **80 % des pratiquants de « danse, *fitness* » déclarent s'entraîner « au moins une fois par semaine »**. La pratique **recule néanmoins pendant les vacances** puisque seulement 16 % des pratiquants de « danse, *fitness* » déclarent pratiquer pendant les vacances¹⁹⁰.

D'autre part, le groupe « danse, *fitness* » fait également partie des groupes d'activités sportives avec la plus **grande proportion de nouveaux pratiquants** ce qui démontre l'**engouement actuel** des Français pour ce sport. En effet, **la moitié** des pratiquants de « danse, *fitness* » ont commencé à pratiquer **depuis moins de trois ans** (dont 20 % depuis moins d'un an)¹⁹¹.

Le *fitness* est majoritairement pratiqué par un public féminin, en recherche d'une pratique flexible et de bien-être

Les activités de *fitness* attirent un public **majoritairement féminin** : **77 % des pratiquants étaient des femmes** en 2010¹⁹².

Les pratiquantes de *fitness* se caractérisent plus particulièrement par leur **recherche de flexibilité des entraînements** et **par une pratique sportive orientée vers des critères de santé et de vitalité** (recherche de minceur, tonicité du corps, etc.) **et de bien-être** (détente, évacuation du stress, convivialité, etc.).

Dans ce contexte, des salles de fitness dédiées spécifiquement aux femmes, et dont l'offre est orientée autour de la flexibilité des pratiques et du bien-être, se sont développées en France, à l'image du **concept Lady Moving**¹⁹³.

Encadré 6 - Zoom sur le concept Lady Moving



Le groupe MOVING¹⁹⁴, leader en France et en Europe des clubs de remise en forme, lance en 2006 le concept « **LADY**

MOVING, mince et tonique en 30 minutes». Ce concept se distingue des autres salles de remise en forme par son **offre flexible** proposée **exclusivement aux femmes** sur des **plages horaires courtes de trente minutes, sans rendez-vous**.

Les **salles LADY MOVING** (une soixantaine en France) axent leur offre autour de dimensions de bien-être et de santé en proposant :

- cinq programmes d'activités « **Minceur & Tonicité** » ;
- un espace boutique **avec des plans alimentaires et nutritionnels** élaborés par des médecins spécialistes associés au concept.



Les salles Lady Moving proposent des **offres complémentaires** grâce à plusieurs partenariats avec des groupes tels que le groupe Galeries Lafayette, DIM ou Smartbox dans les domaines de la **beauté**. De plus, afin d'inciter les femmes à poursuivre leur entraînement sportif au-delà de la salle de *fitness*, le **groupe MOVING a également conclu un partenariat avec Intersport** proposant une **remise de - 20 % à - 50 % sur la location du matériel de ski**.

¹⁸⁹ « Centre de remise en forme et de fitness », Guide pratique d'accompagnement à la création d'entreprises, par le ministère des Sports, et le Credoc, 2012 - Source : GERF – UFBFS, 2008.

¹⁹⁰ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

¹⁹¹ Ibid.

¹⁹² Enquête « Pratiques physiques et sportives en France 2010 », par le CNDS/Direction des Sports, 2012, Insep, Meos - Note de lecture : 7,6 millions de femmes de 15 ans ou plus vivant en France ont pratiqué au moins une fois des activités de gymnastique – *fitness* – *wellness*, au cours des douze mois précédant l'enquête réalisée au début de l'année 2010.

¹⁹³ <http://www.ladymoving.fr/>

¹⁹⁴ IHRSA 2009.

En parallèle de cette tendance à la féminisation de la pratique du *fitness*, d'autres activités davantage orientées vers la **musculature et l'endurance**, telles que le **cross-fit**, attirent un **public plutôt masculin**.

En provenance des États-Unis, et en forte croissance depuis cinq ans en France, le *cross-fit* connaît aujourd'hui un franc succès. La pratique de ce sport est tournée vers **l'amélioration des performances physiques des pratiquants en les incitant à dépasser leurs limites**. Le *cross-fit* est en effet caractérisé par des programmes d'entraînement **chronométrés**, associant exercices de **gymnastique, de sports d'endurance et de musculature** (ex. : pompes en équilibre, 400 mètres de course, saut sur une boîte en bois à pieds joints, « arraché » de barre chargée de poids, etc.). Ce sport peut notamment être pratiqué dans le cadre d'un projet de perte de poids. Comme pour les entraînements de *fitness*, les **entraînements de *cross-fit* privilégient également l'aspect de flexibilité** et durent de **35 à 40 minutes** (échauffement et étirements compris).¹⁹⁵ Ces entraînements sont par ailleurs conçus sur le principe du ***workout of the day* (WOD** – en français entraînement du jour) selon lequel la **liste d'exercices change tous les jours**, afin de prévenir une certaine lassitude chez les pratiquants et de travailler l'ensemble des parties du corps.



« *Cross-fit, à découvrir de toute urgence* »
Source : *blog-running*, 20 août 2015.

Aux côtés des salles de sport proposant des programmes de *cross-fit*, **des équipementiers se sont également spécialisés sur ce créneau**, à l'image des **espaces de *cross-fit* de la marque Reebok** à Paris et Bordeaux mêlant salle de pratique de *cross-fit* et magasin d'articles de sport.¹⁹⁶

La pratique du fitness est particulièrement encadrée : 75 % des pratiquants de « danse, fitness » déclarent être accompagnés par un coach lors de leur entraînement

Le fort encadrement des Français dans leur pratique de « danse, *fitness* » (75 % des pratiquants sont encadrés) s'explique par le fait que la majorité d'entre eux (56 %)¹⁹⁷ s'entraînent dans des **clubs privés** proposant des **entraînements collectifs ou personnalisés dispensés par des coaches physiques**¹⁹⁸.

Par ailleurs, bien que la majorité des pratiquants s'exercent dans des salles de sport, **un sixième d'entre eux privilégient également les espaces décloisonnés** comme la **nature, l'espace urbain ou même leur domicile** pour s'entraîner (cf. *infra* : zoom sur la pratique du *fitness* urbain et en plein air). Si ces pratiquants s'entraînent hors des salles « traditionnelles », ces derniers souhaitent néanmoins continuer à être encadrés dans leur pratique, à l'image du succès des **coaches virtuels de fitness** (cf. *encadré ci-dessous*).

¹⁹⁵ « On a testé le cross-fit », par l'Express, 2015.

¹⁹⁶ En savoir plus : <http://www.reebokcrossfitlouvre.com/>

¹⁹⁷ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

¹⁹⁸ Pour information, il est possible de prendre la gérance d'un club de mise en forme sans posséder de diplôme particulier, mais dès qu'il y a acte d'enseignement, animation, entraînement ou simple présence considérée comme encadrement des utilisateurs, la personne qui l'accomplit doit posséder un diplôme d'État. Source : la loi 84-810 du 16 juillet 1984, loi Avice, prolongée par celle du 13 juillet 1992, relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

Encadré 7 - Zoom sur les *coachs* virtuels de *fitness*

De nombreux acteurs de la filière (clubs de *fitness*, industriels, etc.) proposent des **applications ou des plateformes web de « vidéos » de *coaching*** permettant de **pratiquer le *fitness* en toutes circonstances** (ex. : lieu, créneau horaire, etc.), par exemple :

- L'offre de *coaching* virtuel « **Domyos e-coach** »¹⁹⁹ proposée par la marque **Domyos** (Decathlon) sur son site ;



Cette offre comprend trois programmes :

- le programme « *Free Exercises* », qui propose des vidéos gratuites d'exercices selon différentes intensités ;
 - le programme « *Domyos Live* », qui permet de suivre gratuitement en direct sur internet les programmes de *fitness* dispensés dans les salles de *fitness* « Domyos » ;
 - le programme « *On demand* », qui propose des vidéos payantes d'exercices personnalisés de *fitness* en complément des deux précédents services, afin de permettre au pratiquant d'approfondir son entraînement s'il le souhaite.
- Le site **www.fysiki.com** qui propose des séances de *fitness* personnalisées avec trois séances par semaine de 30 à 45 minutes. La méthode d'entraînement interactive a notamment été récompensée par le ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports²⁰⁰.
 - Le **groupe Nintendo** qui propose avec ses programmes de jeux vidéo ***Wii Fit***²⁰¹, « ***Your Shape*** » et ***Wii Fit+*** des exercices de musculation, d'équilibre et de *fitness* ludiques. Ces programmes nécessitent l'achat de la ***Wii Balance Board*** vendue avec le jeu (balance rectangulaire reliée sans fil à la console qui, grâce à quatre capteurs de poids, calcule l'inclinaison du joueur et son centre de gravité et peut mettre en évidence un syndrome métabolique²⁰²). Un des objectifs de la ***Wii Fit*** est alors de **mesurer l'âge « *Wii Fit* » de l'utilisateur** sur la base des résultats de tests d'équilibre et sur l'âge réel. Ainsi des programmes d'entraînement personnalisés sont conseillés sur la base de ce calcul et **ouvre la pratique du *fitness* à l'ensemble des membres du foyer**.

Les programmes de *fitness* de Nintendo permettent en effet d'élargir la cible des pratiquants de *fitness* à des populations plus âgées, souvent amenées à se déplacer plus difficilement dans des salles de sport et nécessitant des programmes personnalisés avec une intensité physique moindre.

Dans ce sens, comme le précise notamment l'UFBS (Union patronale *fitness* bien-être et santé)²⁰³, l'un des enjeux actuels pour les acteurs du marché du *fitness* consiste à développer des concepts familiaux et conviviaux ouverts à tous, afin d'attirer des clientèles peu représentées actuellement, à l'image des séniors.



¹⁹⁹ <http://videos.domyos.fr/>

²⁰⁰ En savoir plus : www.fysiki.com

²⁰¹ <http://wiifit.com/fr/>

²⁰² Le syndrome métabolique désigne l'association d'une série de problèmes de santé ayant en commun un mauvais métabolisme corporel.

²⁰³ « Centre de remise en forme et de *fitness* », Guide pratique d'accompagnement à la création d'entreprises, par le ministère des Sports, et le Credoc, 2012 - Source : GERF – UFBS, 2008.

Consommation d'articles de sport

Le marché français des articles de *fitness* (textile, chaussures, accessoire) connaît un fort essor en France à l'image des ventes de chaussures d'aérobic *fitness* qui ont crû de + 40 % en 2013-2014²⁰⁴.

En termes de budget, les pratiquants du groupe d'activités « danse, *fitness* » accordent en moyenne près de **434 euros par an pour l'acquisition de nouveaux matériels dédiés** (chaussures, textile, équipements, accessoires). Le panier moyen d'un pratiquant de « danse, *fitness* » s'inscrit ainsi dans la **moyenne des autres catégories sportives**²⁰⁵.

Concernant les principaux **canaux d'achat d'articles de « danse, *fitness* »**, la majorité des pratiquants (63 %) ont prévu d'acheter dans les six prochains mois leur matériel dans une **enseigne de sport généraliste**²⁰⁶.

Tendances de développement des sports de *fitness* en France

La pratique du *fitness* pourrait continuer à progresser dans les prochaines années, comme le montrent les résultats de l'enquête menée par TNS Sofres et Nomadéis²⁰⁷ où les activités de « danse, *fitness* » sont citées en première position (sur les vingt-trois définies dans l'étude) **par les pratiquants actuels de sport envisageant de débiter une nouvelle activité**. De plus, les **pratiquants potentiels de sport**, citent les activités de « danse, *fitness* » en deuxième position (34 % des pratiquants potentiels), derrière le *running* (35 %), comme activités sportives qu'ils aimeraient pratiquer dans leur vie de tous les jours. Ce chiffre est notamment relié **au nombre important de femmes présentes dans la catégorie des intentionnistes**²⁰⁸.

Par ailleurs, selon les fabricants et distributeurs d'articles de sport interrogés dans le cadre de l'enquête FIFAS-FPS réalisée dans le cadre de cette étude²⁰⁹, **le *fitness* et le *cross-fit* arrivent dans le top 5 des activités sportives amenées à se développer dans les cinq prochaines années**²¹⁰. En parallèle, le ***street work out*²¹¹ et la *zumba*** font partie **du top 10** des activités sportives qui devraient émerger dans les cinq prochaines années.

État des lieux de l'offre

Le marché français des articles de *fitness* est caractérisé par une absence de fabricants spécialisés

Le marché français des articles de *fitness* (textile, chaussures, accessoires) se caractérise par une **faible présence d'entreprises spécialisées réalisant des activités de conception/fabrication d'articles de *fitness* sur le territoire français**. Le seul acteur identifié dans le cadre de cette étude qui exerce de telles activités est le **leader généraliste de la distribution d'articles de sport Decathlon**.



En effet, **avec sa marque propre Domyos**²¹², Decathlon fait figure d'acteur **spécialisé sur ce segment**, puisque Domyos rassemble une grande diversité d'articles de *fitness*, tant au niveau des gammes d'articles (textiles, chaussures, accessoires, équipements) que des sports de *fitness* concernés (*cardio-training/fitness*, *cross-training*, etc.). Le *fitness* est un sport au cœur de la stratégie de développement de Decathlon qui propose par exemple sous la marque Domyos la possibilité d'assister à des cours de *fitness* dans des salles de remise en forme, les « Domyos Club ».

²⁰⁴ « Le marché des articles de sports et de loisirs en France », par FPS, avril 2015

²⁰⁵ Sports de ballons : 345 euros, *running* : 433 euros, sport de glisse sur neige : 818 euros, athlétisme : 404 euros, etc. Source : « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

²⁰⁶ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

²⁰⁷ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

²⁰⁸ Ibid.

²⁰⁹ « Enquête nationale - Filière de l'Industrie du Sport », par FIFAS-FPS, janvier 2016. 214 entreprises de la filière sport répondantes à cet item.

²¹⁰ Selon les résultats de l'enquête FIFAS-FPS, les cinq pratiques sportives amenées à se développer le plus rapidement dans les cinq années à venir sont : 1/Le *trail* ; 2/La marche nordique ; 3/Le *fitness* ; 4/Le *cross-fit* ; 5/Le *stand-up paddle*.

²¹¹ Sport d'extérieur se rapprochant davantage de la musculation que le *fitness* en plein air. Le *street workout* mélange des figures de force, de souplesse et d'équilibre) et se pratique en général sur des infrastructures urbaines (dédiées ou non).

²¹² <http://www.domyos.fr/>

Encadré 8 - ZOOM : Domyos

Domyos est la 2e plus grosse marque propre du groupe Decathlon, derrière les sports de montagne (Quechua). La marque emploie 160 personnes au siège.

La marque Domyos a connu un **basculement stratégique** ces dernières années, fondée sur des **évolutions de pratique du *fitness* et activités associées** :

- **Mixité des pratiques** : genre (féminisation progressive de la pratique), objectifs de pratique (ex. : travail de renforcement cardiovasculaire combiné à une recherche d'augmentation de la masse musculaire), type de pratiques (ex. : engouement pour le *cross-fit*, TRX, etc.) ;
- **Pratique en communautés** de sportifs, de plus en plus à **l'extérieur** (environnement naturel) ;
- **Recherche de fonctionnalité des articles de sport** par les consommateurs (améliorer ses capacités physiques).

Pour répondre à ces évolutions, l'offre Domyos a été repensée et rationalisée, avec notamment une évolution des appareils de musculation vers plus de **modularité et d'évolutivité**²¹³.

Pour leur part, **GO Sport et Intersport** proposent également une gamme d'articles de *fitness* sous leur marque propre mais dont la profondeur et la hauteur sont moins étendues que Decathlon. Néanmoins, **GO Sport** a intensifié récemment son positionnement sur le marché des articles de *fitness* avec le **rachat de *Tool fitness***²¹⁴, *pure player* internet spécialisé dans la vente de matériel de *fitness* en ligne.



Encadré 9 - ZOOM : Acquisition de *Tool Fitness* par Go Sport



En novembre 2015, GO Sport a annoncé la reprise de l'activité de *Tool Fitness*. Présent en France, en Espagne, en Belgique et au Luxembourg *via* ses sites commerciaux, *Tool Fitness* est un acteur important sur le marché de la vente en ligne de matériel *fitness*, musculation, diététique, et d'objets connectés sur Internet. En rachetant *Tool Fitness*, l'objectif de GO Sport consiste à renforcer son positionnement sur ce créneau, grâce à une offre complémentaire à la sienne²¹⁵.

Une domination du marché par des grands groupes importateurs d'articles de sport généralistes

Face à un marché français se caractérisant par une **faible présence de fabricants spécialisés réalisant des activités de conception/fabrication d'articles de fitness sur le territoire hexagonal**, la majorité des articles de *fitness* distribués sur le sol français sont conçus et fabriqués hors de France par des grands groupes importateurs et généralistes, parmi lesquels **Nike** (première place sur le marché) **et Adidas** font figure de *leaders*²¹⁶.

La marque Adidas a notamment connu un très fort essor dans ce domaine depuis ces cinq dernières années grâce à l'image d'expert du *fitness* qu'elle a réussi à véhiculer par le biais de sa politique marketing²¹⁷. La marque Adidas vend par exemple actuellement **huit fois plus de produits *fitness*** que la marque **Reebok** (appartenant également au groupe Adidas depuis 2005), pourtant positionnée sur ce segment depuis plus longtemps qu'Adidas²¹⁸.

²¹³ Loïc Terrade, directeur commercial Domyos France, 10 février 2016.

²¹⁴ <http://www.tool-fitness.com/>

²¹⁵ En savoir plus : <http://www.lsa-conso.fr/go-sport-fait-son-marche-dans-le-fitness,225966>

²¹⁶ Guillaume de Monplanet, directeur général d'Adidas France, 9 octobre 2015.

²¹⁷ Guillaume de Monplanet, directeur général d'Adidas France, 9 octobre 2015.

²¹⁸ Guillaume de Monplanet, directeur général d'Adidas France, 9 octobre 2015.

Les **autres marques importatrices distribuées en France et positionnées** sur le segment du *fitness* sont en majorité :

- Des marques spécialisées sur le **segment du *running*, à l'image d'Asics**. Le *fitness* se caractérise en effet par des motivations de pratiques (prévention santé, flexibilité, etc.) et des familles d'articles (chaussures, textile, etc.) qui se rapprochent de celles du *running*, ce qui favorise les passerelles entre les deux sports. La marque de **textile sportif Craft**²¹⁹ spécialisée sur les segments *running*, vélo et triathlon a également développé une gamme *training* spécialement pour le *fitness*, pour une pratique en intérieur et extérieur²²⁰.
- Des **marques de prêt-à-porter** qui sont se positionnées progressivement sur le segment du *fitness* à l'image d'H&M, OYSHO, ou Primemark.
- Des **marques spécialisées** plus précisément sur le **segment *fitness/yoga*** comme Lululemon²²¹ ou Lolë²²².

Une absence de distributeur spécialisé

Le marché français de la distribution d'articles de *fitness* se caractérise, comme pour le marché de la fabrication, **par une absence d'enseigne spécialisée sur ce segment**. Actuellement, les acteurs dominants sur ce marché sont les trois *leaders* historiques de la distribution d'articles de sport en France (**Decathlon, GO Sport, Intersport**) et les grands groupes importateurs et généralistes cités ci-dessus (Nike, Adidas, etc.).

Face à ces acteurs, les **Galeries Lafayette Haussmann et la Fnac**, deux distributeurs français, respectivement spécialisés dans les domaines du prêt-à-porter et de l'électronique et des produits culturels, se sont positionnés sur le marché du *fitness*. Les **Galeries Lafayette Haussmann** consacrent ainsi un espace de 400 m² dédié au sport²²³, et notamment au *fitness* où sont distribuées de grandes marques internationales de sport, telles que Nike, Adidas, ou Lolë ; et **la Fnac**, qui a récemment ouvert sa place de marché en ligne aux articles de sport²²⁴, propose une gamme d'articles de *cardio-training* et de *fitness*²²⁵.

Sur le marché de la distribution en ligne, des ***pure players* spécialisés** sont également en émergence sur le segment du *fitness* à l'image de **Tool Fitness** (racheté par GO Sport en 2015 cf. ci-dessus) et **Planet fitness e-shop**²²⁶. **Keller Sport**²²⁷, *pure player* généraliste propose également une gamme *fitness* sur son site.



« Reebok : son nouveau corner fitness aux Galeries Lafayette »
Source : Mieuxvendre, 3 novembre 2015.

ZOOM : émergence du *fitness* urbain et en plein air

Comme précisé précédemment, **en France 16 % des pratiquants de *fitness* privilégient les espaces décloisonnés comme la nature ou l'espace urbain pour s'exercer**²²⁸. Cette tendance témoigne de la volonté des pratiquants actuels de se **réapproprier l'espace public** et de pouvoir **pratiquer des activités sportives en toute autonomie**.

²¹⁹ <http://www.craft-sports.fr/cra/home>

²²⁰ Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

²²¹ Lululemon est une entreprise canadienne fondée en 1998 qui vend des textiles techniques adaptés à la pratique du yoga, du *running* et de la course à pieds, ainsi que des accessoires liés à la pratique du *fitness*. Les vêtements de la marque se démarquent par leur souplesse et surtout leur fonction respirante. <http://fr.shop.lululemon.com/>

²²² Lolë est une marque de la PME canadienne Coalision. Elle s'est initialement spécialisée dans les activités de yoga et pilates et a développé de nouvelles gammes les domaines du *fitness/running* et du *sportwear*. <http://www.lolewomen.com/fr/fr/>

²²³ En savoir plus : <http://hausmann.galerieslafayette.com/les-galeries-lafayette-se-mettent-au-sport/>

²²⁴ « La Fnac veut marcher sur les plates-bandes de Decathlon », par le Figaro, février 2016.

²²⁵ <http://www4.fnac.com/Fitness-et-Musculation/Cardio-training-et-fitness/shi431728/w-4>

²²⁶ Créée en 1996 et implantée, à Aix en Provence en France depuis 2000, Planet Fitness est un des *leaders* nationaux sur le marché professionnel de la forme, du *fitness*, au niveau des entraînements/formations et des équipements d'entraînement. Planet Fitness est présent dans l'ensemble des pays d'Europe et d'Afrique. <https://www.planet-fitness.fr/fr/content/6-entreprise>

²²⁷ Créée en 2005 en Allemagne, Keller Sports est un des *leaders* européens dans l'envoi d'articles de sport. À l'heure actuelle, l'entreprise commercialise des produits de tennis, *running* et de *fitness* via différentes boutiques, toutes traduites et déclinées dans la langue du pays. <https://www.keller-sports.fr/fitness/>

²²⁸ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

Pour répondre à leurs attentes, plusieurs acteurs, publics et privés, ont réinvesti l'espace urbain, hors des cadres traditionnels des clubs privés et des salles de sports.

Des villes françaises telles que **Reims, Strasbourg ou Paris** ont dans ce sens aménagé des aires de *fitness* urbaines en accès libre afin de permettre à l'ensemble des habitants de leur commune de pratiquer des activités de *fitness* en plein air :

- Au sein du Parc Aventure Europe, la ville de Reims²²⁹ a mis en place **huit modules de *fitness* pour les adultes** dont deux accessibles aux personnes à mobilité réduite et deux pour les enfants. Bien que l'utilisation des modules de *fitness* soit ouverte à tout public, la ville de Reims demande néanmoins aux utilisateurs de respecter des consignes d'utilisation précises (absence de contre-indication médicale, âge minimum requis de 15 ans pour utiliser les modules adultes, etc.).
- Dans le **parc de la citadelle de Strasbourg**, des équipements de *fitness* en plein air ont été installés par la ville. Le principal objectif était de **rendre accessible le sport à tous, sans abonnement**. Dans cette logique, la ville a également mis en place un programme intitulé « Stras' en forme, Le sport pour tous, la tournée dans les parcs » qui propose des cours gratuits d'initiation à la *zumba*, à la gym suédoise® et au *fitness* dans les parcs de la ville (parc de l'Orangerie, de la Citadelle, etc.).²³⁰



Source : « Place à l'été », Strasbourg Métropole, 2015.



Source : « Catalogue fitness » par Aksa Park, 2014.

Ces modules de *fitness* urbain et ces **programmes de *fitness* en plein air soutenus par les villes** se sont développés grâce à des **partenariats avec des acteurs privés** tels que des clubs de *fitness* comme la Gym suédoise®, **mais également des industriels français spécialisés** dans les équipements sportifs comme Casal Sport **ou des nouveaux entrants** comme l'entreprise de Sébastien Chabal (ancien rugbyman professionnel) :

- Chaque année, pendant la période estivale, la **Gym suédoise®** propose des programmes de *fitness* en plein air dans des parcs municipaux de plusieurs villes françaises (Marseille, Lyon, Paris, Strasbourg, etc.). Ces cours sont dispensés gratuitement²³¹.
- L'entreprise **Casal Sport**²³² spécialisée dans les équipements et le mobilier sportifs, en particulier à destination des collectivités, a développé toute une gamme d'équipements dédiée à la pratique du *fitness* en plein air (ex : panneaux explicatifs pour aire de *fitness* en extérieur, agrès de *fitness* en plein air, etc.)²³³.



Source : « Fitness : Sébastien Chabal présente un programme national », par Lyon en France, 25 novembre 2014.

- Sous le haut patronage du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, et en partenariat avec des collectivités locales comme la ville de Lyon, **l'ancien rugbyman Sébastien Chabal** a lancé en 2015 **un programme national de *fitness* en France** reposant sur un principe quotidien : « 7 mouvements en 7 minutes ». L'objectif du programme est d'accompagner les élus dans la mise en œuvre de leurs politiques visant à encourager la pratique du sport auprès de tous les publics. Le concept repose sur une **plateforme de 100 m²** installée en plein air et équipée de **sept stations** permettant chacune d'exécuter plusieurs combinaisons en fonction du niveau de pratique des individus. La plateforme est accessible gratuitement et s'adresse à tous les publics, de tous âges et de toute condition physique. En outre, **connectée à une application numérique**, la plateforme enregistre les informations de l'entraînement physique et permet au pratiquant de mesurer l'évolution de ses performances. Le programme national de *fitness* a été lancé en 2015 sur vingt-cinq sites pilotes.²³⁴

²²⁹ www.reims.fr/

²³⁰ Pour en savoir plus : http://www.ete.strasbourg.eu/uploads/programme_ete_2015.pdf

²³¹ Pour en savoir plus : <http://www.sortiraparis.com/>

²³² « Sport santé : fitness en plein air », par Casal Sport, <http://www.casalsport.com/>

²³³ « Sport santé : fitness en plein air », par Casal Sport, <http://www.casalsport.com/>

²³⁴ En savoir plus : <http://www.lyonenfrance.com/2014/11/fitness-sebastien-chabal-presente-un.html#.Vs7GdvnhdIU>

Plus globalement, les **activités de fitness urbain/en plein air** s'intègrent dans une tendance actuelle d'**émergence de pratiques sportives dans l'espace urbain** telles que le *street workout*, le *parkour*²³⁵, la grimpe urbaine²³⁶, mais également les dérivés de football (foot à cinq) ou de basket (basket à trois).

Étant donnée la **convergence** observée entre ces différentes activités urbaines en termes de **motivations et de modalités de pratique** (ex. : flexibilité, réappropriation du cadre urbain, modularité des équipements, etc.), le **chapitre suivant** vise à **apporter un éclairage prospectif sur le phénomène des pratiques sportives urbaines émergentes** et à évaluer dans quelle mesure ces nouvelles pratiques représentent des signaux faibles sur le marché du *fitness* et pourraient se transformer en tendance de fond à l'avenir.

²³⁵ Sport utilisant les éléments du milieu urbain comme obstacles destinés à être franchis grâce à la course, au saut, à l'escalade, etc.

²³⁶ Style d'escalade consistant à grimper sur l'extérieur des bâtiments ou d'autres structures urbaines.

Pratiques sportives émergentes

Introduction : définition des pratiques sportives urbaines émergentes

Le segment « pratiques sportives urbaines émergentes » regroupe un ensemble d'activités sportives **se pratiquant dans l'« espace urbain »** (au sens en « *plein air* » et *dans la ville*) **par le biais d'agrès/de mobiliers sportifs spécifiques** (ex. : espalier²³⁷, barres parallèles, agrès de *fitness*, etc.) ou en mettant à profit le **meuble urbain** (ex. : murets, barrières, bancs, murs d'habitations, etc.).

Figure 43 – Exemples d'agrès de fitness en plein air



Source : « *Fitness de plein air* », par SATD, <http://www.satd-sa.com/nos-realizations/fitness-de-plein-air-332/>

Le périmètre des pratiques sportives urbaines émergentes est par définition indéterminé et évolutif : d'une part en raison de **l'apparition récente** de ces sports, et d'autre part, parce que ces activités sont également soumises à des « effets de mode » qui amènent de nouveaux sports à apparaître régulièrement tandis que d'autres disparaissent ou connaissent un engouement moindre²³⁸.

Quatre activités sportives répondant aux critères d'appartenance du segment ont été étudiées de façon plus approfondie dans le rapport (liste non-exhaustive) :

- le *fitness* urbain/en plein air (cf. *partie précédente, segment fitness*);
- le *street workout*²³⁹ ;
- le *parkour*²⁴⁰ ;
- la grimpe urbaine²⁴¹.

Une tendance générale à la pratique sportive en milieu urbain

Une des tendances actuelles de la pratique sportive, que l'on peut constater dans plusieurs segments de marché, consiste à pratiquer de plus en plus dans l'espace urbain. Ce mouvement d'**urbanisation des pratiques** se manifeste par l'émergence de **nouvelles pratiques** dans la ville (cf. *parkour*, *grimpe urbaine*) ; mais également par **l'adaptation de sports existants**, à l'origine pratiqués en pleine nature ou en salle, à l'espace urbain (ex : *fitness* en plein air, *streetball*²⁴², *citytrail*²⁴³).

Ces mutations peuvent s'expliquer par **quatre principaux facteurs**, à la fois liés à l'évolution des modes de vie et de la pratique sportive en elle-même :

²³⁷ Large échelle fixée à un mur, dont les barreaux sont utilisés pour des mouvements variés (échauffement et préparation à la compétition, gymnastique corrective, etc.).

²³⁸ Patrick Leclere, chargé de mission auprès du directeur de la Jeunesse et des Sports à la mairie de Paris, 10 décembre 2015.

²³⁹ Sport d'extérieur se rapprochant davantage de la musculation que le *fitness* en plein air. Le *street workout* mélange des figures de force, de souplesse et d'équilibre) et se pratique en général sur des infrastructures urbaines (dédiées ou non).

²⁴⁰ Le *parkour* est une activité sportive qui consiste à se déplacer en franchissant les obstacles du milieu urbain par des sauts et des escalades.

²⁴¹ Style d'escalade consistant à grimper sur l'extérieur des bâtiments ou d'autres structures urbaines.

²⁴² Pratique du « basket-ball de rue ».

²⁴³ *Trail* en milieu urbain. Source : <http://citytrail.salomonrunning.com/>

- Phénomène **d'urbanisation de la population française** (augmentation de l'espace urbain de + 19 % en une décennie)²⁴⁴.
- Attrait pour une **pratique sportive hors des cadres traditionnels** (fédérations, clubs, etc.) et pour des **activités flexibles, modulables**, avec des **contraintes limitées en termes de lieu et d'horaires de pratique**. Cette évolution s'inscrit dans une tendance plus générale **d'effacement du cloisonnement strict entre les différentes sphères de la vie d'un individu** (travail, détente, loisir, etc.) qui prévalait auparavant²⁴⁵. Par exemple, les temps d'une pause déjeuner ou la fin d'une journée de travail sont autant de possibilités de pratiquer un sport dans un espace de proximité²⁴⁶.
- **Recherche de contact et de rencontres** entre individus par le biais du sport qui explique en partie le succès des événements sportifs participatifs de type *Color Run*, *Mud Day*, etc.²⁴⁷.
- Facilité d'accès à la pratique sportive grâce **aux nombreuses infrastructures urbaines** mises à disposition des pratiquants (ex. : mini-stades urbains de football) et au décloisonnement du milieu urbain.

Il convient toutefois de souligner que, de manière générale, cette tendance à l'urbanisation de la pratique sportive ne s'effectue pas au détriment de la pratique en salle (ex. : développement de l'escalade *indoor* et des salles de *fitness*), ni de la pratique en milieu naturel comme le montre notamment la **vitalité des sports de nature** (ex. : + 7,1 % du nombre d'adhésions entre 2013 et 2014 pour les clubs français de randonnée proposant de la marche nordique²⁴⁸, 900 000 pratiquants de *trail* en France en 2015²⁴⁹, etc.).

Les acteurs privés à la conquête de l'espace urbain

Le marché émergent des pratiques urbaines attire les **acteurs privés de l'offre** qui investissent dans de nouvelles offres pour répondre à la demande croissante en mobilier sportif et en séances de *coaching* des pratiquants.

- **Développement de mobilier urbain par des acteurs privés :**
 - **Dans le domaine du *fitness*** (cf. *partie précédente, segment « fitness »*) : **installation d'aires de fitness en plein air** par des sociétés de mobiliers sportifs (ex. : Casal Sport)²⁵⁰ ou des nouveaux entrants sur le marché (ex. : entreprise de l'ex-rugbyman Sébastien Chabal)²⁵¹ ;
 - **Dans l'univers du *street workout*** : **installation d'équipements certifiés** par la fédération mondiale du *street workout* par des entreprises spécialisées dans le *street workout* (ex. : Sport Parc)²⁵².
- **Développement d'offres de *coaching* dédiées à la pratique sportive dans l'espace urbain :**
 - **Dans le domaine du *fitness*** : séances d'entraînement collectif en « plein air » (cf. *partie précédente, segment « fitness »*) ;
 - **Entraînements sur-mesure/personnalisés** : développement d'offres de *coaching* sportifs virtuel et physique pour le *street workout* (ex. : Decathlon²⁵³).

²⁴⁴ « Le découpage en unités urbaines de 2010 », par INSEE, août 2011, <http://www.insee.fr/>

²⁴⁵ Patrick Leclere, chargé de mission auprès du directeur de la Jeunesse et des Sports à la mairie de Paris, 10 décembre 2015.

²⁴⁶ Gary Tribou, expert des marchés du sport.

²⁴⁷ Gary Tribou, expert des marchés du sport.

²⁴⁸ « *Fast-hiking*, quand la rando change de tempo », par Outdoor Experts, n°170, p46-51, septembre 2015

²⁴⁹ Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015. Personnes ayant participé à au moins une course au cours de l'année 2014.

²⁵⁰ « Sport santé : *fitness* en plein air », par Casal Sport, <http://www.casalsport.com/>

²⁵¹ « Du *fitness* avec Sébastien Chabal », par Ilosport, <http://www.ilosport.fr/>

²⁵² <http://www.sport-parc.fr/>

²⁵³ « *Street workout* : entraînement pour débutant », par Domyos, http://www.domyos.fr/conseils/street-workout-entrainement-debutant-a_166168

Le milieu associatif contribue à l'émergence des pratiques urbaines

Le secteur associatif joue également un rôle significatif dans l'accompagnement et la structuration des pratiques sportives urbaines émergentes au niveau local. Parmi les pratiques connaissant un développement marqué par le biais du secteur associatif, le *street workout* et le *parkour* sont des exemples emblématiques.

Encadré 10 - Zoom sur le *street workout*, une activité en phase d'émergence

- Phénomène mondial, le *street workout* est un sport d'extérieur proche de la musculation (mélangeant figures de force, de souplesse et d'équilibre) se pratiquant en général sur des infrastructures urbaines (dédiées ou non).

Figure 44 - Exemples de figures de *street workout*



Source : « Reportage : le street workout, la muscu de rue pour tous », par Les Inrocks, 24 mars 2014, <http://style.lesinrocks.com/>

- Près de 5 000 personnes pratiqueraient actuellement le *street workout* en France²⁵⁴. Le phénomène est cependant mondial.
- Le principal vecteur ayant contribué à populariser la discipline à la fin des années 2000 est la diffusion de vidéos par le biais des plateformes web (ex. : Youtube) : des pratiquants se filmaient en train de réaliser des figures complexes de *street workout* (ex. : vidéos de l'américain Hannibal For King)²⁵⁵. **L'auto-apprentissage** constitue ainsi une notion clé du *street workout*.
- La pratique du *street workout* se caractérise par sa flexibilité (aucune contrainte d'horaires, lieux de pratique variés), son aspect abordable (ex. : aucun abonnement requis dans une salle) et sa culture communautaire (ex. : nombreuses communautés de pratiquants, présence de forums web dédiés à la pratique tels que StreetWorkout-France.fr).

Encadré 11 - Zoom sur le *parkour*, la pratique sportive urbaine par excellence

Présentation du *parkour*

Le *parkour* est une activité sportive qui consiste à se déplacer, en franchissant les obstacles du milieu urbain par des sauts et des escalades. Cette pratique est apparue en France il y a vingt ans et a commencé à prendre de l'importance depuis une dizaine d'années, notamment sous l'impulsion d'athlètes et de personnalités du milieu qui ont fortement contribué à la promotion de ce sport (ex. : David Belle et Sébastien Foucan – cascadeurs -, les Yamakasi apparus dans le film du même nom en 2001). Le *parkour* compte près de 1 000 pratiquants répartis dans les trente associations regroupées au sein de la fédération de *Parkour*²⁵⁶ et environ 2 000 pratiquants hors fédération²⁵⁷. Les 14-23 ans représentent la majeure partie des pratiquants.

²⁵⁴ « Des muscles coulés dans le béton », par Libération, 11 juin 2014, <http://www.liberation.fr/>

²⁵⁵ « Kevin Soler : Le *street workout* fait tomber les barrières », par 20 Minutes, 2 avril 2015, <http://www.20minutes.fr/>

²⁵⁶ <http://www.fedeparkour.fr/>

²⁵⁷ Sacha Lemaire, président de l'association PK Stras, 10 février 2016.

Spécificités de la pratique du *parkour*

La pratique du *parkour* présente plusieurs caractéristiques qui entrent en adéquation avec les tendances/évolutions de la société actuelle²⁵⁸.

- **Flexibilité de la pratique** : aucune contrainte horaire, variété des lieux de pratique, etc. La pratique du *parkour* a en effet pour vocation de s'effectuer à l'air libre, les salles étant essentiellement mises à profit pour s'entraîner.
- **Budget abordable** : faible instrumentation requise, aucun abonnement à une salle nécessaire.
- **Facilité d'apprentissage** : à l'image du *street workout* (cf. *supra*), l'auto-apprentissage par le biais de vidéos diffusées sur internet (*e-learning*) représente l'une des caractéristiques essentielles du *parkour* : les traceurs²⁵⁹ apprennent les mouvements et les figures par le biais des plates-formes vidéo (ex. : Youtube) et des réseaux sociaux (ex. : Facebook).
- **Aspect communautaire du *parkour*** : une culture de partage et de solidarité prévaut entre les pratiquants du *parkour* à travers la France et le monde, par exemple :
 - **lors des déplacements dans le cadre des compétitions**, également appelées « *jams* » (ex. : possibilité d'hébergement chez un traceur dans chaque ville)²⁶⁰ ;
 - **sur internet**. Par exemple, des sites web (ex. : *parkour.org*) proposent des cartes mondiales partagées qui recensent des lieux d'entraînement.

Articles de sports dédiés à la pratique du *parkour*

La pratique du *parkour* ne nécessite aucun article spécifique, ce qui favorise le détournement d'usage, très présent chez les traceurs²⁶¹ (ex. : l'achat d'articles Domyos peut parfaitement convenir à la pratique).

De ce fait, aucun acteur majeur de l'offre (ex. : Nike, Adidas) n'est positionné spécifiquement sur ce marché. De plus, les opportunités d'entrée sur ce segment sont fortement restreintes par la confidentialité du *parkour* (sport de niche), qui empêche les entreprises d'atteindre une masse critique d'acheteurs suffisante pour assurer leur rentabilité. Seules de petites sociétés fondées par des passionnés (ex. : Etre-Fort²⁶², Traceur²⁶³, Ollo²⁶⁴ - chaussures de *parkour* - sont ainsi positionnées sur la conception/fabrication d'articles spécifiquement dédiés à la pratique du *parkour*.

Facteurs de développement

Trois facteurs de développement pourraient permettre au *parkour* de passer d'un statut de sport émergent à celui de sport majeur²⁶⁵ :

1. **Le *parkour* ne nécessite pas d'infrastructures dédiées au sein des villes**. Certaines collectivités réfléchissent d'ailleurs à la mise en place d'agrès en extérieur pour encourager ce type de pratique (cf. *infra*). Toutefois, l'ouverture de salles pourrait contribuer au développement de la pratique, ces lieux physiques procurant une certaine confiance aux parents dont les enfants pratiquent le *parkour*.
2. **La médiatisation des sports de franchissement** tels que le *parkour* pourrait contribuer à accentuer l'intérêt du grand public pour ces pratiques. Les droits de l'émission *Ninja Warrior*²⁶⁶ ont en effet été achetés par le groupe Endemol en 2016 en France, pour une diffusion prochaine sur la chaîne TF1²⁶⁷. L'émission a rencontré un grand succès aux États-Unis, où le *parkour* est déjà populaire, à l'image de la présence de nombreuses salles.
3. **L'intégration du *parkour* dans les rythmes scolaires** représente une opportunité majeure pour développer la pratique dès le plus jeune âge.

²⁵⁸ Sacha Lemaire, président de l'association PK Stras, 10 février 2016.

²⁵⁹ Nom donné aux pratiquants du *parkour*.

²⁶⁰ Sacha Lemaire, président de l'association PK Stras, 10 février 2016.

²⁶¹ Sacha Lemaire, président de l'association PK Stras, 10 février 2016.

²⁶² <http://etre-fort.com/>

²⁶³ <http://www.traceur.com/>

²⁶⁴ <http://ollopk.com/>

²⁶⁵ Sacha Lemaire, président de l'association PK Stras, 10 février 2016.

²⁶⁶ Émission où les candidats doivent passer un parcours d'obstacles le plus rapidement possible. Source : « L'exploit du premier candidat à remporter *American Ninja Warrior* », par 20 Minutes, 16 septembre 2015, <http://www.20minutes.fr/>

²⁶⁷ « *Ninja Warrior* va débarquer sur TF1 », par Metro News, 1 décembre 2015, <http://www.metronews.fr/>

Les agglomérations repensent la pratique sportive en milieu urbain

Durant des décennies, les politiques sportives des grandes agglomérations françaises, de l'État et des fédérations sportives se sont principalement axées autour des sites dits « **classiques** », correspondant aux grands complexes sportifs collectifs (stades, gymnases, piscines, terrains de football, de tennis, etc.). La rénovation, la mise aux normes des équipements existants et la construction de nouveaux grands ensembles de ce type semblent néanmoins **compromises dans les années à venir**, en raison de leur coût et notamment d'une **importante pression foncière**, en particulier dans les **grandes agglomérations** (ex. : ville de Paris)²⁶⁸.

Les enjeux d'aménagement du territoire urbain ainsi que les évolutions sociétales majeures concernant la pratique du sport (*cf. supra*), ont contribué à un **basculement stratégique de la politique sportive des villes**. L'enjeu consiste désormais à repenser les sites de pratique (les espaces traditionnellement encadrés et normatifs ne correspondent plus aux rythmes et habitudes de vie et de pratique) et à **développer « l'urbanité »** des sports, pratique en plein air et dans un cadre urbain²⁶⁹.

Dans ce cadre, de nombreuses villes mettent en place des actions pour répondre à ces enjeux, à l'image de la ville de Strasbourg (création de quatre parcours sportifs « Vitaboucle » alliant course à pied, marche rapide, cyclisme, musculation, *street workout*, etc.)²⁷⁰, de Genève (installation de huit sites de *fitness* urbain « Proxisport »)²⁷¹ ou de Paris.

Exemple : la mairie de Paris met en place des parcours sportifs urbains

En 2014, la mairie de Paris a lancé l'opération « Madame la Maire, j'ai une idée », consistant à dédier 5 % du budget d'investissement de la ville à des projets innovants proposés et choisis par les Parisiens (près de 67 000 participants au scrutin en 2015). À cette occasion, environ **80 % des demandes des Parisiens concernant le sport ont porté sur le développement du sport urbain**²⁷² : installation de parcours sportifs, d'aires de *fitness* en plein air, lancement de courses de *running* « grand public » dans les différents arrondissements et quartiers, etc. Les participants à l'opération ont témoigné leur **volonté de se réapproprier l'espace public et de pouvoir pratiquer des activités sportives en toute autonomie**.

Dans ce contexte, les équipes de la mairie de Paris ont conduit une réflexion structurée autour de trois axes.

- Le premier concerne le **développement d'axes/de parcours sportifs urbains (parcours ludico-sportifs) maillant le territoire de façon cohérente**. Les installations sportives de plein air dépendent en effet de facteurs circonstanciels (disponibilité du foncier, demandes des élus locaux, etc.) qui doivent désormais être agrégés au sein d'une vision stratégique homogène et cohérente : le développement de ce type de parcours implique ainsi de **repenser le partage de la voirie entre différents usages** (mobilité, loisir, etc.) **et différents modes de circulation** (marche, course, vélo, automobile, etc.). À ce titre, **l'essor de parcours sportifs permettant de pratiquer en toute sécurité/sérénité est corrélé à celui des mobilités douces/actives** telles que le vélo.
- Le deuxième point s'attache au type d'**équipements sportifs** à mettre en place dans le cadre cette stratégie. La ville de Paris a ainsi **privilegié le potentiel évolutif et la modularité des équipements sportifs**, afin de répondre au plus près à la demande et d'adapter l'offre de la ville aux nouvelles tendances et besoins.
- Enfin, d'un point de vue **financier**, l'un des axes de développement de la politique de la municipalité porte sur le **développement de partenariats publics/privés**, permettant de mettre en œuvre des solutions novatrices, au plus près des attentes des consommateurs, sans impacter trop lourdement les dépenses publiques.

Il convient de souligner en conclusion qu'il existe un manque de données sur ces pratiques sportives urbaines émergentes. Leur essor devrait inciter les acteurs du marché des articles de sport à conduire des réflexions plus approfondies à leur sujet.

²⁶⁸ Patrick Leclere, chargé de mission auprès du directeur de la Jeunesse et des Sports à la Mairie de Paris, 10 décembre 2015.

²⁶⁹ Patrick Leclere, chargé de mission auprès du directeur de la Jeunesse et des Sports à la Mairie de Paris, 10 décembre 2015.

²⁷⁰ « Vitaboucle : retrouvez la forme à côté de chez vous », par Strasbourg.eu, <http://www.strasbourg.eu/>

²⁷¹ « Programme de *fitness* urbain "Proxisport" », par ville de Genève, 12 août 2015.

²⁷² Patrick Leclere, chargé de mission auprès du directeur de la Jeunesse et des Sports à la Mairie de Paris, 10 décembre 2015.

RUNNING-TRAIL

Introduction

Définition : le segment « *running-trail* »

Le segment « *running-trail* » regroupe **les activités de course à pied** dont la pratique s'effectue à l'air libre, sur bitume ou sur chemins. Parmi les activités composant le segment (cf. *tableau ci-dessous*) le *running* et le *trail* occupent une place prépondérante dans l'étude du segment, du fait de leur importance en termes de marché. La principale différence entre ces deux activités sportives réside dans le lieu de pratique ; le *running* se pratiquant en général sur du bitume ou sur des chemins le plus souvent « roulants » tandis que le *trail* se pratique en milieu naturel (ex. : montagne, forêt), en général sur des itinéraires escarpés.

Le regroupement du *running* et du *trail* dans un même segment a été guidé par la **porosité avérée entre ces deux activités**, que de nombreux industriels cherchent à exploiter (ex. : Asics, Salomon, etc.)²⁷³.

Les articles de sport spécifiques à la pratique des activités du segment peuvent être divisés en deux catégories :

- **Articles communs au *running* et au *trail*** : textile technique (ex. : collant, veste, maillot isolant, etc.) et une partie des accessoires (ex. : gourde, lunettes, etc.) ;
- **Articles spécifiques à la pratique du *running* ou du *trail*** : chaussures et certains types d'accessoires (ex. : sac à dos de *trail*, bâtons de *trail*, etc.). Il convient toutefois de souligner que de nombreuses passerelles existent entre le *running* et le *trail* et que le détournement d'usage entre les deux activités est fréquent (article initialement conçu pour le *trail* utilisé lors de la pratique du *running* et inversement, par exemple le sac à dos de *trail* et que commencent à apparaître certaines chaussures mixtes *trail-running*).

Périmètre du segment « *running - trail* »

Trois activités sportives sont retenues dans le segment « *running-trail* » :

Tableau 6 - Périmètre du groupe d'activités « *running-trail* » (Nomadéis, 2015)

<i>Running-trail</i>	Fédération (agrée par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports)
Course à pied/ <i>Running</i>	
Marche	
<i>Trail</i> ²⁷⁴	Fédération française d'athlétisme

Chiffres clés

<i>Running</i>	<i>Trail</i>
<ul style="list-style-type: none">▪ Marché des articles de <i>running</i> : 515 millions d'euros prévus en 2015²⁷⁵ ;▪ Praticants : 6,38 millions en 2015 (29 % des praticants de sport en France)²⁷⁶ ;▪ Acteurs <i>leaders</i> : Adidas, Nike, Asics	<ul style="list-style-type: none">▪ Marché des chaussures de <i>trail</i> : 55 millions d'euros en 2014²⁷⁷ ;▪ Praticants : 900 000 en 2014²⁷⁸ ;▪ Acteurs <i>leader</i> : Salomon, Asics, Adidas.

²⁷³Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

²⁷⁴Fréquemment dénommé *trail-running* dans la presse.

²⁷⁵« L'évolution du *running* depuis 2009 : pratiques, marché et tendances », par Fit My Run, novembre 2015, <http://blog.fitmyrun.fr/>

²⁷⁶« Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de praticants de sport. Selon l'enquête TNS Sofres-Nomadéis, 45 % de la population française âgée de 16 à 80 ans pratique au moins une activité sportive en 2015, ce qui équivaut à environ 22 millions de praticants. En outre, 29 % des praticants de sport en France pratiquent du *running*, soit près de 6,38 millions de Français. Le nombre de praticants de sport a été estimé sur la base de la population française âgée de 16 à 80 ans en 2015 équivalente à 47 711 980 d'individus (source : enquête TNS Sofres emploi 2012, redressée 2015).

²⁷⁷« *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60. Données indisponibles sur le marché total des articles de *trail*.

²⁷⁸Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015. Personnes ayant participé à au moins une course au cours de l'année 2014.

État des lieux du marché

Le dynamisme du *running-trail* ne se dément pas en France

Le marché des articles de *running* représente l'un des premiers marchés français du sport en termes de chiffre d'affaires (environ 515 millions d'euros prévu en 2015²⁷⁹), devant le marché du *football* (près de 400 millions d'euros en 2013²⁸⁰).

Deux catégories d'articles de sport tirent la majorité des ventes du segment :

- **Les chaussures de *running***, dont les ventes représentaient près de 405 millions d'euros en 2014²⁸¹, 9 millions de paires de chaussures de *running* ayant été vendues en 2014 (+ 17 % par rapport à 2013)²⁸² ;
- **Le textile**, dont le chiffre d'affaires s'élevait à 70 millions d'euros en 2014 (+ 3 % par rapport à 2013)²⁸³.

Remarque : chiffre d'affaires total du marché du *running* non disponible pour l'année 2014.

Un marché du *running* en forte croissance depuis plusieurs décennies

L'essor du marché du *running* a débuté dans les années 1980, en parallèle de la professionnalisation de l'athlétisme. Cet essor a entraîné l'apparition des premiers articles de sport dédiés à la course, comme en témoigne par exemple en 1988 le *Camelbak®*, sac à dos contenant une poche d'eau pour faciliter l'hydratation des coureurs (produit utilisé aussi bien pour le *running* que pour le cyclisme)²⁸⁴.

Figure 45- Exemple de *Camelbak®*



Source : <http://web2servicefr.fr/camelbak/>.

Le marché du *running* n'a depuis cessé de croître et connaît même, ces dernières années, une accélération (+ 11 % par an en moyenne pour le marché « homme » entre 2009 et 2014²⁸⁵ et + 17 % pour le marché global entre 2013 et 2014²⁸⁶).

Un engouement plus récent mais marqué pour le marché du *trail*

Le marché français des articles de *trail* a connu une **éclosion relativement récente**, puisqu'il était encore considéré comme un sport de niche il y a une dizaine d'années : les premières gammes dédiées au *trail* de la marque Salomon datent d'environ 15 ans²⁸⁷. Cette émergence récente explique que le marché des chaussures de *trail*²⁸⁸ pèse actuellement **huit fois moins** que le marché des chaussures de *running* (environ 55 millions d'euros en 2014, pour près d'un million de chaussures vendues (+ 12 % par rapport à 2013)²⁸⁹.

²⁷⁹ « L'évolution du *running* depuis 2009 : pratiques, marché et tendances », par Fit My Run, novembre 2015, <http://blog.fitmyrun.fr/>

²⁸⁰ « NPD estime la taille du marché mondial du *football* à 12.5 milliards d'euros en 2014 », par NPD group, 21 mai 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

²⁸¹ « L'évolution du *running* depuis 2009 : pratiques, marché et tendances », par Fit My Run, novembre 2015, <http://blog.fitmyrun.fr/>

²⁸² « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

²⁸³ « L'évolution du *running* depuis 2009 : pratiques, marché et tendances », par Fit My Run, novembre 2015, <http://blog.fitmyrun.fr/>

²⁸⁴ « Les origines du *running* », par *IloSPORT*, <http://www.ilosport.fr/>

²⁸⁵ « Le marché français des articles de sport dopé par la *zumba* et le *running* », par 20 Minutes, 4 novembre 2011, <http://www.20minutes.fr/>

²⁸⁶ « Retombées économiques : UTMB, le n°1 des *trails* », par Lyon Capitale, 24 août 2015, <http://www.lyoncapitale.fr/>

²⁸⁷ Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

²⁸⁸ Chiffre indisponible sur le marché total des articles de *trail*.

²⁸⁹ « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

Toutefois, le marché du *trail* connaît une **trajectoire ascendante très rapide** (+ 19 % entre 2013 et 2014²⁹⁰), ce qui indique un engouement certain des consommateurs pour ce sport. **Le *trail* apparaît d'ailleurs en tête des sports amenés à se développer dans les cinq prochaines années**, de l'avis des fabricants et distributeurs d'articles de sport (67 % des répondants convaincus). À titre de comparaison le deuxième sport cité par les acteurs économiques, la marche nordique, recueille 56 % d'opinions favorables²⁹¹.

État des lieux de la demande

Remarque préliminaire : l'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofres et Nomadéis en 2015²⁹² fournit des données actualisées relatives à la demande du groupe d'activités « *Running* »²⁹³, dont le périmètre inclut le *running*, le marathon et la marche. Ce périmètre de marché est désigné dans le présent rapport sous l'appellation « *running* ».

En conformité avec les attentes du comité de pilotage de l'étude, un zoom spécifique sur le segment « *running – trail* », qui inclut à la fois le *running* et le *trail*, est proposé en complément dans ce segment. Ce périmètre de marché est désigné dans le présent rapport sous l'appellation « *running - trail* ».

La pratique sportive du *running - trail*

Dynamisme de la pratique du *running* en France

Le *running* s'impose comme le troisième **sport le plus pratiqué en France** avec près de 6,38 millions de pratiquants (29 % des pratiquants de sport), derrière la marche (41 %) et la natation (33 %) en 2015²⁹⁴.

Le *running* fait de nouveaux adeptes chaque année et accentue son taux de pénétration avec une **croissance très rapide du nombre de pratiquants** (+ 32 % entre 2012 et 2014²⁹⁵).

Les raisons de cet essor rapide de la pratique du *running*, ces dernières années, résident dans l'adéquation de ce sport avec des tendances de fonds de la société actuelle : **recherche de flexibilité dans la pratique sportive** (pas de contrainte d'horaire ni de lieu lors de la pratique du *running*), attrait pour les sports facilement **accessibles** (articles de *running* peu onéreux, aucune inscription requise pour pratiquer) et intérêt pour le **sport-santé** (le *running* permet de se maintenir en forme facilement et peut se pratiquer à des âges avancés : de nombreux sportifs s'y reportent, après un certain âge, lorsqu'ils ne peuvent plus pratiquer d'autres disciplines plus « traumatisantes » pour le corps (ex. : football)²⁹⁶.

Ces différentes tendances permettent de mieux appréhender les raisons pour lesquelles le *running* est une activité qui s'est développée **en dehors de tout cadre fédéral**, la pratique en club étant notamment perçue comme trop contraignante par les *runners* (horaire, lieu de pratique, etc.)²⁹⁷.

Enfin, au-delà de son adéquation avec les tendances de société, le *running* possède des caractéristiques intrinsèques qui constituent des atouts indéniables :

- **Aucune période d'apprentissage** (simplicité apparente de la pratique) ;
- **Pratique universelle** : intergénérationnelle (répartition relativement homogène sur toutes les tranches d'âge en 2012²⁹⁸) et mixte (environ un quart de pratiquantes en 2013, un chiffre en augmentation)²⁹⁹.

L'engouement ne semble pas, par ailleurs, en passe de s'arrêter, puisque près d'un tiers des pratiquants du groupe d'activités « *Running* » (28 %) **prévoient d'accroître leur pratique** dans les trois prochaines années³⁰⁰.

²⁹⁰ « Retombées économiques : UTMB, le n°1 des *trails* », par Lyon Capitale, 24 août 2015, <http://www.lyoncapitale.fr/>

²⁹¹ « Enquête Nationale - Filière de l'Industrie du Sport », par la Fifas, FPS, janvier 2015. 214 entreprises de la filière sport interrogées.

²⁹² « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

²⁹³ Conformément au périmètre général de l'étude, cf. *Annexe 1*.

²⁹⁴ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

²⁹⁵ « *Running* : la course numérique des équipementiers sportifs », par L'Opinion, 9 août 2015, <http://www.lopinion.fr/>

²⁹⁶ Martin Jouanneau, directeur commerciale de Mizuno France, 17 novembre 2015.

²⁹⁷ Virgile Caillet, délégué général de la Fifas, 5 août 2015.

²⁹⁸ « L'évolution du *running* depuis 2009 : pratiques, marché et tendances », par Fit My Run, novembre 2015, <http://blog.fitmyrun.fr/>

²⁹⁹ « La course folle du *running* », par LSA Commerce & Consommation, 7 mars 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>

³⁰⁰ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport. Concerne les activités sportives *running*, marche et marathon.

Figure 46 - Prédiction d'évolution de la pratique

prévoient d'accroître
l'intensité de leur pratique

28%



4%

prévoient de réduire
l'intensité de leur pratique

*Données : déclarations des pratiquants du running, de la marche et du marathon.
Les chiffres ne prennent pas en compte le trail.
Source : TNS Sofres, Nomadéis, 2015.*

Les avis sont toutefois partagés sur la pérennité de cette dynamique, certains acteurs de l'offre considérant que **la pratique du running sera amenée à stagner dans les prochaines années**, en raison de la mise en évidence sur le long terme des risques traumatiques de l'exercice, ainsi qu'en raison de l'effet de mode dont a bénéficié ce sport grâce à l'aspect social/communautaire de la pratique (cf. encadré, ci-dessous, sur la *Boost Battle Run d'Adidas*)³⁰¹. Des interrogations demeurent également sur le fait que ces courses à plusieurs milliers de participants (où l'on marche plutôt que l'on ne court) pourraient à terme lasser les pratiquants et devenir très complexes à organiser et à sécuriser.

La pratique du trail: plus confidentielle mais en expansion

Un écart conséquent subsiste entre le *running* et le *trail*, le *trail* compte **900 000 pratiquants en 2015**³⁰². Néanmoins, **la France fait partie des pays les plus dynamiques au monde en matière de trail** (« la patrie mondiale du *trail* »³⁰³), comme le montrent notamment la première place mondiale de la France en nombre de courses de *trail* (2 500 en 2014)³⁰⁴, la **croissance exponentielle du nombre d'épreuves de trail** sur le territoire depuis 2003 (multiplication par 16)³⁰⁵ et la popularité internationale de **l'Ultra-trail du Mont Blanc®** (87 nationalités représentées parmi les pratiquants)³⁰⁶. L'Hexagone bénéficie de plusieurs atouts qui permettent d'expliquer cet engouement :

- **La variété du territoire français** (géographie et paysage) permet d'organiser des épreuves dans toute la France (Alpes, Bretagne, Massif central) ;
- **L'implication relativement rapide, dès 2006, de la Fédération française d'athlétisme (FFA)** dans l'encadrement du *trail* a permis notamment de structurer/professionnaliser l'organisation des épreuves : création du *Trail Tour National* en 2008³⁰⁷, mise en place des championnats de France de *trail* à partir de 2013³⁰⁸, apport de la caution fédérale dans la sécurisation des épreuves³⁰⁹.

Les motivations des pratiquants de *trail* sont assez similaires à celles des *runners*, si ce n'est que l'un des critères les plus importants réside avant tout dans l'aspiration des pratiquants à **pratiquer dans la nature**³¹⁰.

³⁰¹ Martin Jouanneau, directeur commerciale de Mizuno France, 17 novembre 2015.

³⁰² Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015. Personnes ayant participé à au moins une course au cours de l'année 2014.

³⁰³ « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

³⁰⁴ « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

³⁰⁵ « Retombées économiques : UTMB, le n°1 des *trails* », par Lyon Capitale, 24 août 2015, <http://www.lyoncapitale.fr/>

³⁰⁶ Martin Jouanneau, directeur commerciale de Mizuno France, 17 novembre 2015.

³⁰⁷ « *Trail Tour National* », par FFA, <http://www.athle.fr/>

³⁰⁸ « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

³⁰⁹ « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

³¹⁰ Benoît Laval, président de Raidlight, 16 octobre 2015.

Des profils de pratiquants relativement similaires entre le *running* et le *trail*

Le panel de sportifs pratiquant le *running* se féminise (32 % de femmes pratiquent depuis moins de deux ans, contre 17 % depuis deux à trois ans)³¹¹ et **se rajeunit**, notamment sous l'impulsion du développement des courses ludiques : « *fun* » (ex. : *color run*³¹², *runDisney*³¹³, etc.) ou communautaires (cf. encadré X ci-dessous)³¹⁴. Ce rajeunissement est un facteur de croissance important pour des marques spécialisées dans le *running* telles qu'Asics en raison **des perspectives de fidélisation et d'accompagnement de la pratique au cours des années**.

Encadré 12 - La *Boost Battle Run* d'Adidas, un phénomène de course communautaire à succès

Présentation de l'événement

- Événement sportif créé par la marque Adidas en 2014 à Paris³¹⁵ ;
- Compétition de *running* urbain d'une durée de dix mois où s'affrontent des communautés de sportifs représentant les différents quartiers de Paris (dix quartiers lors d'édition 2014)³¹⁶ ;
- Événement construit autour d'un esprit communautaire (affrontement entre quartiers de la capitale) et animé *via* l'utilisation des réseaux sociaux (équipes de *running* formées par le biais des réseaux sociaux).

Figure 47 - Les quartiers de Paris représentés lors de la *Boost Battle Run*



Source : <http://www.cdusport.com/>

Trois enjeux majeurs pour la marque Adidas

- **Promotion commerciale** de la gamme de chaussures *Boost Running* de la marque ;
- **Création d'une proximité entre la marque et des pratiquants jeunes** (10 000 participants à l'événement en 2014), afin de les fidéliser et de les accompagner lors de leur pratique³¹⁷ ;
- **Multiplication des retombées médiatiques pour la marque** grâce aux réseaux sociaux (2,5 millions de personnes touchés) et aux médias (plus de 400 retombées médias en dix mois)³¹⁸.

³¹¹Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015. Personnes ayant participé à au moins une course au cours de l'année 2014.

³¹²<http://thecolorrun.fr/>

³¹³<http://www.rundisney.com/>

³¹⁴Guillaume de Monplanet, directeur général d'Adidas, 10 septembre 2015.

³¹⁵« Adidas lance la *Boost Battle Run* ! », par Cdusport, 18 juin 2014, <http://www.cdusport.com/>

³¹⁶« Comment Adidas a conquis le *running* parisien avec *Boost* », par La Reclame, mars 2015, <http://lareclame.fr/>

³¹⁷« Comment Adidas a conquis le *running* parisien avec *Boost* », par La Reclame, mars 2015, <http://lareclame.fr/>

³¹⁸« Comment Adidas a conquis le *running* parisien avec *Boost* », par La Reclame, mars 2015, <http://lareclame.fr/>

Concernant le *trail*, les **courses ludiques** se rapprochant des parcours d'obstacles (ex. : *Spartan Race*³¹⁹, *Mud Day*³²⁰) et la tendance à l'identification à des stars (ex. : Kilian Jornet³²¹) participent également au rajeunissement du panel de pratiquants³²². Cependant, le profil de ces pratiquants reste encore mal défini, et c'est pourquoi certains acteurs du secteur estiment que des études statistiques plus poussées mériteraient d'être conduites pour mieux connaître ces consommateurs et les différences éventuelles existant entre *trailers* et *runners*³²³.

Consommation d'articles de sport

Un panier moyen relativement élevé pour le *running* et le *trail*

La dépense moyenne globale d'un pratiquant de *running* s'élève à 433 euros en 2015³²⁴. Ce panier moyen relativement élevé s'explique notamment par deux facteurs :

- **La recherche de performance** (notion de dépassement de soi importante dans le *running*³²⁵), qui les amène à acheter des articles techniques à un prix élevé. Cette relation à la performance des consommateurs est mise en évidence par le **développement d'événements communautaires**, comme les « *Boost Battle Run* » d'Adidas, véritables « événements d'appel » qui permettent à un public non-initié (initialement peu sportif) de découvrir le *running* en y associant une notion de plaisir (aspect social de ces événements). Les pratiquants évoluent fréquemment ensuite vers la recherche de performance³²⁶ (ex : inscription à des courses longues) ;
- **Le prix conséquent des chaussures de *running***, principal poste de dépense des pratiquants (57 euros de budget moyen par an pour les pratiquants de *running* en 2015, devant le textile (48 euros)³²⁷. L'importance de cet article de sport dans le budget tient au fait que les consommateurs ont désormais accès à des gammes de chaussures très étendues et très techniques (donc impliquant un surcoût à l'achat). Les chaussures sont adaptées à la morphologie et aux habitudes de course des consommateurs, qu'il s'agisse de leur fréquence de pratique, de leur façon de dérouler le pied (pronation, supination...), de l'amorti recherché (ex. : chaussures *Adizero Adio Boost* d'Adidas utilisant des billes injectées dans une semelle intercalaire)³²⁸, ou chaussures Hoka One One Stinson Tarmac dont l'amorti s'adapte à tous types de terrains)³²⁹. Afin d'inciter les consommateurs à l'achat des chaussures techniques, les marques déploient des stratégies de présence en magasin, à l'image du *Running Lab* de la marque Asics (analyse de la foulée en magasin, cf. exemple de l'enseigne Endurance Shop dans la partie « Nouveaux usages et fidélisation de la clientèle » ci-dessous)³³⁰.

Figure 48 – Les chaussures *Adizero Adio Boost* d'Adidas



La semelle intercalaire (en blanc sur la photo) intègre des billes amortissantes.

Source : <http://www.ilosport.fr/articles/top-8-runnings-innovantes/>

³¹⁹<http://spartanrace.fr/>

³²⁰<http://www.themudday.com/fr>

³²¹Sportif professionnel espagnol, vainqueur de l'*Ultra-Trail* du Mont Blanc® en 2011 notamment. Source : « Classement Général – UTMB® 2011 », par UTMB, <http://ultra-trailmb.com/>

³²²Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

³²³Antoine Furno, PDG d'Endurance Shop, 28 septembre 2015.

³²⁴« Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport. Le chiffre concerne les activités sportives *running*, marche et marathon.

³²⁵Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

³²⁶Guillaume de Monplanet, directeur général d'Adidas, 10 septembre 2015.

³²⁷« Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport. Le chiffre concerne les activités sportives *running*, marche et marathon.

³²⁸« Top 8 des chaussures de *running* inovantes », par Ilosport, <http://www.ilosport.fr/>

³²⁹« Top 8 des chaussures de *running* inovantes », par Ilosport, <http://www.ilosport.fr/>

³³⁰« Un *running Lab* Asics à Paris pour mars 2015 », par Street-rules, 9 octobre 2014, <http://www.street-rules.com/>

Si le panier moyen du *running* est assez élevé, celui du *trail* l'est d'autant plus (panier moyen de 530 euros en 2015)³³¹. Il existe ainsi une différence de près de 100 euros entre les deux paniers moyens, essentiellement due au fait que la pratique du *trail* nécessite un équipement plus complet (ex. : gourde, sac-à-dos, veste technique) que celle du *running* et souvent plus technique en raison des contraintes et de la durée des courses³³².

L'évolution des produits répond aux nouvelles attentes des consommateurs

Les consommateurs se tournent de plus en plus vers des **produits personnalisés/individualisés**, qui conviennent à leur pratique mais aussi à leur personnalité, à leur image. De ce fait, les équipementiers s'efforcent de développer des gammes de produits pouvant convenir aux exigences de chacun³³³, par exemple (*liste non exhaustive*) :

- Création de chaussures hybrides, entre le *running* et le *trail* permettant de courir **à la fois sur route (bitume) et sur chemin (trail)**, pour les citadins désireux de s'entraîner en ville. Les équipes de Salomon ont, par exemple, utilisé leur expertise du *trail* (déroulé du pied, dynamisme, expertise de grip, etc.) pour concevoir des chaussures plus légères pouvant s'adapter aux deux types de terrains³³⁴ ;
- **Adaptation des produits *trail* aux codes du *running*** (ex. : confort de course, amorti), pour satisfaire les *trailers* ayant découvert le *trail* suite à une activité de *running*³³⁵.

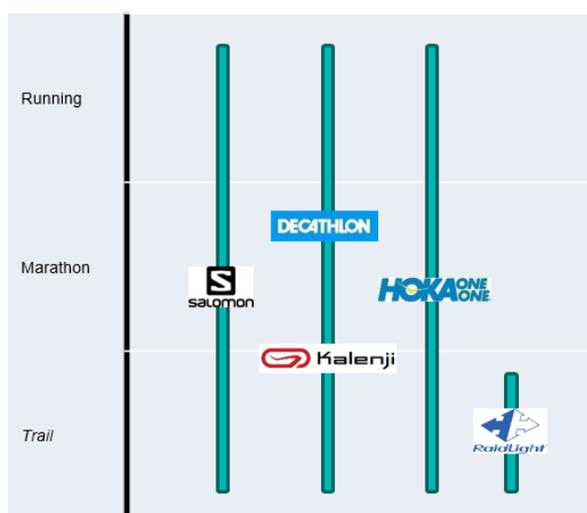
État des lieux de l'offre

Peu d'équipementiers français se positionnent sur le marché...

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier **cinq marques**³³⁶ ayant une activité de conception/fabrication d'articles de *running-trail* sur le territoire français en 2015 : Salomon, Kalenji (Decathlon), Hoka One One, Raidlight-Vertical, Apurna (lacets de chaussures de *trail*).

Le leader de la chaussure de *trail* en France (et dans le monde) est Salomon, avec environ 30 % de parts de marché (en valeur) en 2014, soit 290 000 paires vendues, devant Asics (20 %, 230 000 paires) et Adidas (10 %)³³⁷.

Figure 49 – Principaux équipementiers français (activité de conception et/ou fabrication sur le territoire)



³³¹Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015. Personnes ayant participé à au moins une course au cours de l'année 2014.

³³²Antoine Furno, PDG d'Endurance Shop, 28 septembre 2015.

³³³Christian Loos, responsable commercial France Running chez Salomon, 2 octobre 2015.

³³⁴Christian Loos, responsable commercial France Running chez Salomon, 2 octobre 2015.

³³⁵Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

³³⁶Chiffre non exhaustif.

³³⁷« *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

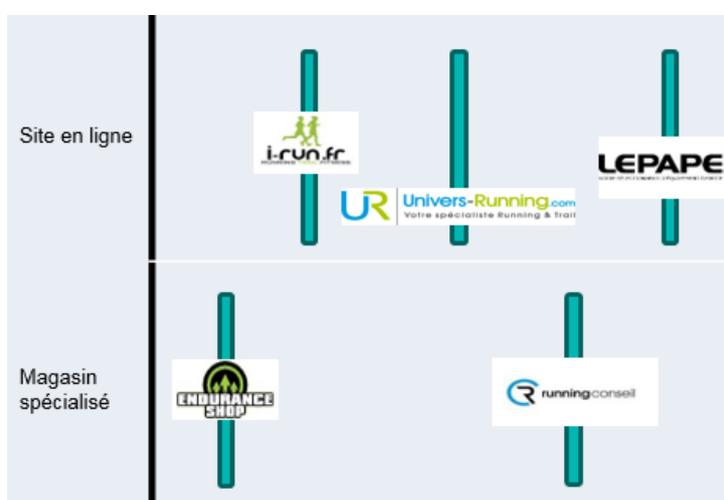
Afin de s'imposer sur ce marché hyperconcurrentiel, les stratégies des marques sont de deux types :

- Occuper une position de « *first mover* » et conserver une forte image de marque (ex. : Salomon sur le *trail*) ;
- Miser sur des capacités de production importantes (effets d'échelle) et/ou une forte capacité d'innovation à l'image des marques Kalenji, Raidlight ou Hoka One One (ex. : 74 modèles de chaussures chez Kalenji³³⁸, semelles « *Oversized* » de Hoka One One favorisant l'absorption des chocs³³⁹).

... au contraire de la distribution spécialisée où les chaînes françaises sont présentes en nombre

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier **quatorze acteurs**³⁴⁰ sur le marché de la distribution spécialisée uniquement dans le *running* et/ou le *trail*, (tant en ligne que sur Internet), ce qui constitue une spécificité du segment en comparaison des autres segments de marchés analysés dans l'étude).

Figure 50 - Principaux distributeurs spécialisés d'origine française



Le réseau de la distribution spécialisée dans le *running* et/ou le *trail* comptait environ 240 enseignes en 2015³⁴¹. Le réseau est composé **de dix chaînes de magasins** : Endurance Shop (57 magasins en 2015, *leader* du marché), Running Conseil (36), Sobhi Sport (25), Rando Running (16), Passion Running (14), Terre de Running (13), Foul&es (10 enseignes déployées en 18 mois), Rrun (6), Traid (4) et Boutique Marathon (1)³⁴².

Le secteur du **e-commerce** d'articles de *running* occupe une place importante dans la distribution spécialisée, notamment avec le *leader* français Run qui a généré un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros en 2014 (+ 40 % par rapport à 2013)³⁴³. On peut citer également d'autres acteurs comme Le Pape (n°2 du marché des *pure players* spécialisés dans le *running*), Univers-Running (n°3) et Casal Running.

Running Heroes, une *start-up* digitale innovante dans l'univers du *running*

Running Heroes (marque appartenant à la société Move4More) est une **plateforme digitale qui agrège les données provenant des objets connectés** utilisés lors de la pratique du *running*.

La création de cette plateforme a été guidée par le constat que les objets connectés s'imposent comme une tendance majeure du marché : **60 % des runners français utiliseraient des applications ou des montres GPS lors de leur pratique**, alors que ces outils n'existaient pas il y a cinq-six ans³⁴⁴.

³³⁸ « Kalenji », par Decathlon, <http://corporate.decathlon.com/marque/kalenji/>

³³⁹ « Découvrir Hoka One One et son concept *Oversize* » par U-Run, 24août 2012, <http://www.u-run.fr/>

³⁴⁰ Chiffre nonexhaustif.

³⁴¹ « L'énorme business du *running* », par Capital, 22 mai 2015, <http://www.capital.fr/>. Le détail du périmètre des enseignes de distribution pris en compte pour calculer ce chiffre n'est pas précisé dans la source.

³⁴² « Running & *outdoor* : les réseaux qui recrutent », par Sport Guide, n°54, p26, septembre 2015.

³⁴³ « I-Run lève 5 millions d'euros », par La Méele, 8 février 2015, <http://www.lamelee.com/>

³⁴⁴ Boris Pourreau, fondateur de Running Heroes, 24 novembre 2015.

La valeur ajoutée introduite par une plateforme comme Running Heroes réside dans la **mise en relation directe/la création de passerelles entre les marques et les communautés de sportifs par le biais du Big Data** (création de valeur ajoutée en agrégeant les données). Le service proposé par Running Heroes est novateur car cette relation directe avec les consommateurs n'existait pas auparavant (ou alors seulement en magasins, donc par le biais d'un intermédiaire pour les fabricants d'articles de sport).

Ce type de modèle d'entreprise pourrait s'avérer pérenne dans l'hypothèse la digitalisation de ce sport s'accroît dans les prochaines années. Deux facteurs permettent d'envisager une telle situation³⁴⁵ :

- L'intérêt croissant des marques pour **se rapprocher et entrer directement en contact avec les communautés de sportifs** présentes sur internet ;
- Le besoin des marques **d'accompagner les consommateurs d'articles de sport** tout au long de leur pratique, afin d'anticiper au mieux la consommation des pratiquants (ex. : anticiper le renouvellement de l'achat d'une paire de *running* dans le cadre d'une participation à un marathon).

Trois enjeux de développement pour le segment

Une convergence *trail-running* chez les fabricants d'articles de sport

Les marchés du *running* et du *trail* connaissent une forte dynamique de croissance qui attise la concurrence. La porosité avérée entre le *running* et le *trail*, tant en termes de pratique (profil des pratiquants, similitudes de la pratique) que de consommation (présence d'articles de sport communs aux deux activités), tend, par ailleurs, à expliquer le positionnement transversal de la part des acteurs de l'offre sur ces deux activités.

Dans ce contexte, on observe actuellement sur le marché un mouvement général de convergence entre le *trail* et le *running*, se traduisant par l'adoption de trois stratégies différentes :

- **Diversification du *running* vers le *trail* :**
 - La filiale française de la marque Asics a créé dès 2005-2006 une équipe **dédiée à la conception de gammes pour le *trail***, lorsque le poids de ce marché est devenu incontournable. L'enjeu pour Asics réside dorénavant dans l'affirmation de son positionnement sur ce segment de marché, à la hauteur de sa réputation sur le segment du *running*³⁴⁶ ;
 - Mizuno cherche à se diversifier sur le *trail*, dont la part représente actuellement moins de 10 % de son chiffre d'affaires. Dans ce cadre, **le partenariat de Mizuno avec Michelin**, orienté vers le **développement de profils de semelles adaptées aux différents types de terrain**, pourrait contribuer à renforcer la crédibilité de Mizuno sur ce marché, tant en termes de technique que de *marketing*³⁴⁷.
- **Diversification du *trail* vers le *running* :**
 - Le *leader* du *trail* Salomon cherche à se renforcer sur le segment du *running*, à partir d'un positionnement sur le *citytrail* (*trail* en milieu urbain), dans le but d'amener les pratiquants de la montagne vers la ville³⁴⁸. Salomon rencontre en revanche certaines difficultés à se positionner auprès des runners, qui représentent une cible nouvelle pour la marque³⁴⁹.
- **Convergence des marques d'autres secteurs vers le *trail* :**
 - **Des marques externes** se positionnent actuellement sur le *trail* : Tecnica (cœur de marché : sports d'hiver), Dynafit (sports d'hiver), La Sportiva (sports *outdoor*), Adidas (généraliste)³⁵⁰, etc.

³⁴⁵ Boris Pourreau, fondateur de Running Heroes, 24 novembre 2015.

³⁴⁶ Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

³⁴⁷ Martin Jouanneau, directeur commerciale de Mizuno France, 17 novembre 2015.

³⁴⁸ « Retombées économiques : UTMB, le n°1 des *trails* », par Lyon Capitale, 24 août 2015, <http://www.lyoncapitale.fr/>

³⁴⁹ Christian Loos, responsable commercial France *Running* chez Salomon, 2 octobre 2015.

³⁵⁰ « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

Les événements de masse et le *sponsoring* d'équipes, canaux de prescription majeurs pour imposer sa marque

Le *running* et le *trail* se caractérisent par leur **aspect communautaire**, à l'image du nombre très important de courses se tenant chaque année en France : 5 800 courses de *running*³⁵¹ et 2 500 courses de *trail*³⁵² en 2014.

Ces courses de masse offrent une **opportunité majeure pour les entreprises d'accroître leur notoriété auprès d'un public nombreux** (54 000 participants au marathon de Paris en 2014³⁵³, 2 300 coureurs à l'*Ultra-trail* du Mont Blanc® en 2014³⁵⁴), en ayant recours au *sponsoring* (ex. : Decathlon avec *Run In* Marseille³⁵⁵) ou à l'organisation de courses (ex. : Raidlight avec le concept de « *Station Trail* » (cf. encadré ci-dessous), sessions de *trail* organisées par Salomon dans le cadre de son festival sportif O.U.T. à Toulouse en 2015³⁵⁶). L'objectif pour les marques consiste principalement à cibler les nombreux coureurs débutants qui découvrent la course à pied et y prennent goût³⁵⁷.

Le *trail* a la particularité d'être pratiqué par un **public de passionnés, en général particulièrement averti et exigeant** concernant le choix de ses articles de sport (ex. : crédibilité des marques sur le marché, attention portée à la qualité des articles techniques). Les « *trailers* » forment un écosystème d'acteurs au sein duquel la prescription entre pairs joue un rôle majeur³⁵⁸. Dans ce contexte, les équipementiers et distributeurs positionnés sur ce segment de marché cherchent à gagner en crédibilité technique et c'est pourquoi la plupart des marques **sponsorisent des équipes de professionnels**, également appelées « *team elite* » (ex. : Asics, Salomon, Hoka One One³⁵⁹, etc.).

Encadré 13 - Raidlight, un acteur du *trail* actif sur le plan *marketing*

Sponsoring et organisation d'événements pour toucher les consommateurs de *trail*⁶⁰

- Le *sponsoring* d'événements de masse fait partie des axes forts de communication de Raidlight, dans le but de construire une communauté de clients. La marque préfère cette approche de masse à la formation d'un « *team elite* », à portée plus restrictive ;
- Raidlight a développé le **concept touristique de « *Stations Trail* »** (nom déposé), qui regroupe près de 10 000 personnes par an et qui vise à promouvoir la pratique du *trail* en France. Le concept se décline en réseau, puisqu'il est commercialisé dans 25 sites de développement touristique en France.

Nouveaux usages et fidélisation de la clientèle

Enjeux pour les fabricants d'articles de *running/trail*

Les fabricants d'articles techniques qui n'ont pas la capacité financière d'ouvrir des magasins en propre **ont besoin du travail de terrain effectué par les détaillants pour promouvoir leur marque** (présentation en magasin, conseils personnalisés, etc.) auprès des consommateurs.

De ce fait, de nombreuses marques **contribuent au développement d'enseignes de distribution partenaires** : Mizuno collabore, par exemple, avec ces dernières en offrant la possibilité à leurs représentants de visiter des magasins spécialisés dans le *running* à Anvers (Belgique), réputés pour leur savoir-faire technique. Ces visites sont notamment l'occasion de partager des bonnes pratiques en termes de commercialisation d'articles de *running*³⁶¹.

Les fabricants appliquent principalement une politique de distribution **sélective, ne retenant que des magasins pouvant être considérés comme des « experts » du *running* et/ou du *trail*** et proposer des services à haute valeur ajoutée aux consommateurs : expertise de la foulée, bonne connaissance du monde du sport, proposition d'une offre et d'une gamme cohérentes, etc. Cette sélection s'applique également aux *pure*

³⁵¹ « L'énorme business du *running* », par Capital, 22 mai 2015, <http://www.capital.fr/>

³⁵² « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

³⁵³ « L'énorme business du *running* », par Capital, 22 mai 2015, <http://www.capital.fr/>

³⁵⁴ « Retombées économiques : UTMB, le n°1 des *trails* », par Lyon Capitale, 24 août 2015, <http://www.lyoncapitale.fr/>

³⁵⁵ « *Running* : la course numérique des équipementiers sportifs », par L'Opinion, 9 août 2015, <http://www.lopinion.fr/>

³⁵⁶ « Lancement du Salomon O.U.T. Festival à Toulouse ! », par Montagnes Magazine, 12 novembre 2015, <http://www.montagnes-magazine.com/>

³⁵⁷ Antoine Furno, PDG d'Endurance Shop, 28 septembre 2015.

³⁵⁸ « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

³⁵⁹ « *Trail Running*. Les nouveautés, Le marché. La stratégie. La politique. », par *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p40-60.

³⁶⁰ Benoît Laval, président de Raidlight, 16 octobre 2015.

³⁶¹ Martin Jouanneau, directeur commerciale de Mizuno France, 17 novembre 2015.

players sur Internet par le biais de services tels que la possibilité d'appeler la plateforme pour échanger avec un vendeur professionnel par téléphone, un service après-vente, etc.³⁶²

Enjeux pour la distribution physique spécialisée

L'e-commerce constitue un **défi pour les magasins de sport spécialisés**. En effet, près de 14 % des pratiquants du *running* (avec une tendance encore plus marquée pour les 26-45 ans) déclarent essayer les produits en magasin avant de les acheter sur Internet³⁶³.

De nombreux acteurs du secteur tels qu'Endurance Shop³⁶⁴ ou Mizuno³⁶⁵ considèrent toutefois que les magasins physiques ont la capacité de résister à l'essor du e-commerce, notamment grâce à la **valeur ajoutée** qu'ils apportent aux clients, en termes de conseil ou de test produits.

Afin de concrétiser l'acte d'achat en magasin, les distributeurs recourent à différentes **stratégies d'engagement** :

- **Analyse de la foulée en magasin**, à l'aide d'un tapis et d'un logiciel. Endurance Shop propose par exemple à ses clients un service payant **d'analyse personnalisée de leur foulée**, assorti d'une réduction sur les chaussures achetées³⁶⁶;
- **Organisation d'événements et tests de produits en magasin** (« *show rooming* »). Dans ce cadre, la formation des vendeurs est essentielle pour déclencher l'acte d'achat ;
- **Organisation de courses au départ des magasins**, afin d'encourager le test des produits en situation, bien que ces événements requièrent une logistique importante.

Enjeux pour les *pure players* spécialisés

Le prix constitue le principal facteur de différenciation des *pure players* spécialisés dans la distribution d'articles de sport par rapport aux enseignes physiques. Dans le secteur du *running/trail* en particulier, cet avantage concurrentiel peut représenter une pression importante pour les réseaux physiques de détaillants.

Cependant, les magasins physiques restent un canal de distribution privilégié dans le secteur pour les raisons évoquées précédemment (conseils personnalisés, possibilité de tester les produits, etc.), et dans ce contexte plusieurs *pure players* se sont récemment lancés dans l'ouverture de boutiques, à l'image de³⁶⁷ :

- **I-Run** : ouverture d'une enseigne physique à Toulouse il y a huit ans ;
- **Le Pape** : trois magasins physiques en France ;
- **Univers Running**: ouverture d'un magasin à Lille prochainement ;
- **21Run** (entreprise allemande).

³⁶² Christian Loos, responsable commercial France *Running* chez Salomon, 2 octobre 2015.

³⁶³ Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015. Personnes ayant participé à au moins une course au cours de l'année 2014.

³⁶⁴ Conférence « Entre le *running* et le *trail*, qui guide les avancées technologiques, qui est source d'innovation ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

³⁶⁵ Martin Jouanneau, directeur commerciale de Mizuno France, 17 novembre 2015.

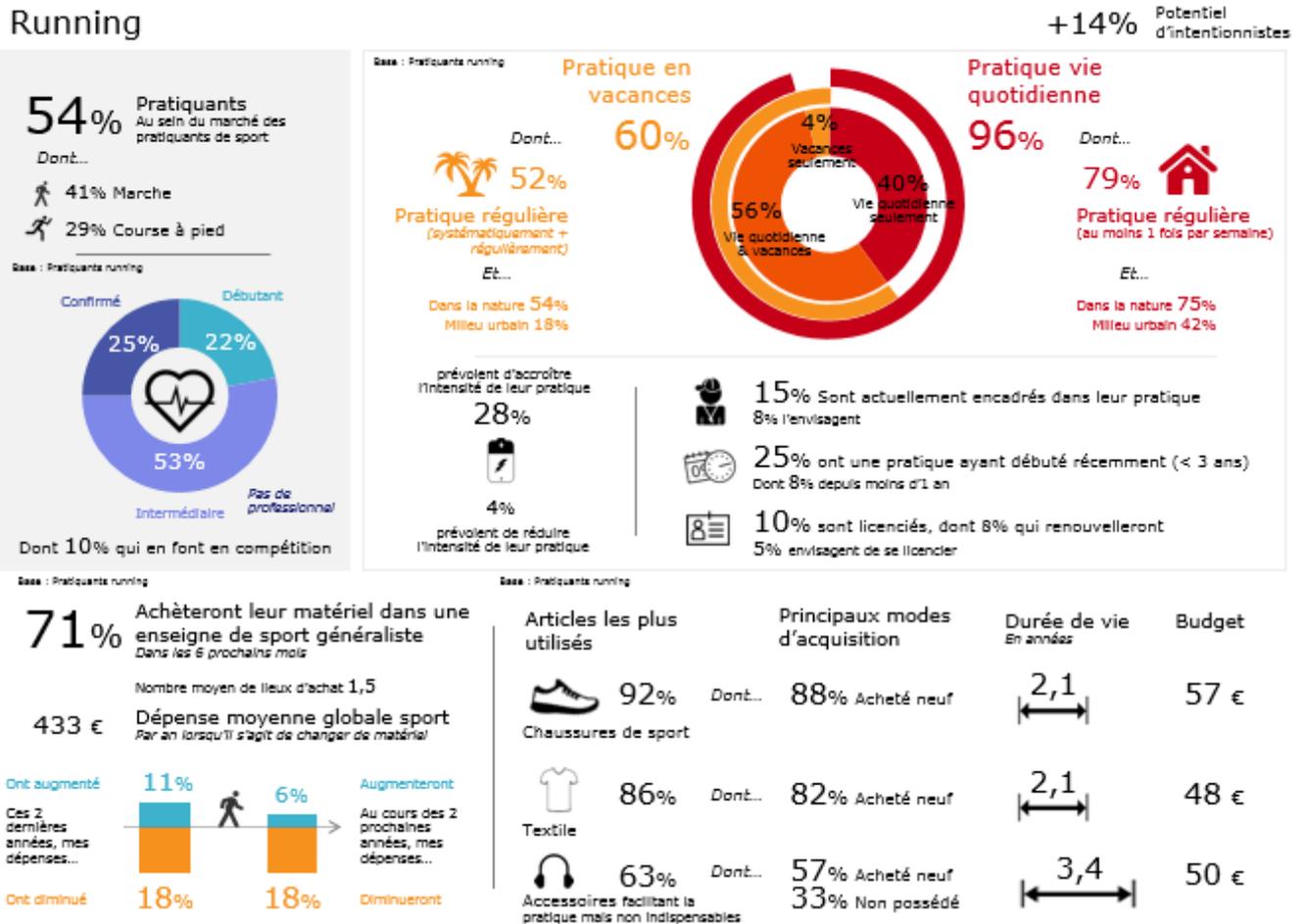
³⁶⁶ Antoine Furno, PDG d'Endurance Shop, 28 septembre 2015.

³⁶⁷ Martin Jouanneau, directeur commerciale de Mizuno France, 17 novembre 2015.

Photographie synthétique des pratiques du groupe d'activités « Running »

Remarque : l'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofres et Nomadéis fournit des données relatives à la demande du groupe d'activités « Running », dont le **périmètre ne prend pas en compte l'activité sportive « trail »** (cette activité est classée dans le groupe « sports outdoor »). Les chiffres proposés dans cette photographie synthétique correspondent donc à un périmètre plus restreint que celui défini pour le segment « running-trail ».

Figure 51 - Photographie synthétique du groupe d'activités « Running » (Nomadéis - TNS Sofres, 2015)



SPORTS DE GLISSE NAUTIQUE

Introduction

Définition : les sports de glisse nautique

Un éclairage spécifique a été demandé par les commanditaires de l'étude sur les sports de glisse nautique. Le segment « sports de glisse nautique » a été défini à partir du groupe d'activités sportives « sports nautiques »³⁶⁸, mais avec un périmètre plus restrictif. En effet, les activités sportives incluses dans ce segment ne concernent que les **sports qui se pratiquent en glissant sur l'eau avec une planche** (ex. : *surf*, *stand up paddle*, etc. cf. périmètre ci-dessous).

Cette définition exclut ainsi les activités motorisées (jet ski), celles se pratiquant à bord d'une embarcation (ex. : aviron, canoë-kayak, catamaran, *rafting*, etc.³⁶⁹) et avec des skis (ski nautique³⁷⁰), qui sont présents dans le groupe d'activités « sports nautiques ».

Périmètre des sports de glisse nautique

Six activités sportives ont été retenues dans le segment « sports de glisse nautique » à l'étude :

Tableau 7 - Périmètre du segment « sports de glisse nautique » (Nomadéis, 2015)

Sports de glisse nautique	Présentation
Surf	Le <i>surf</i> (abréviation française de l'anglais <i>surf-riding</i>) est un sport qui consiste à glisser sur les vagues, au bord de l'océan, debout sur une planche.
Longboard (surf)	Le <i>longboard</i> est un sport très proche du <i>surf</i> , mais se pratiquant avec une planche plus longue.
Bodyboard	Le <i>bodyboard</i> est un sport nautique de vagues proche du <i>surf</i> se pratiquant sur une planche courte et flexible.
Kitesurf	Le <i>kitesurf</i> est un sport de glisse consistant à évoluer avec une planche à la surface d'une étendue d'eau en étant tracté par un cerf-volant spécialement adapté.
Stand up paddle	Le <i>stand up paddle</i> (également appelé <i>paddle</i> ou SUP) consiste à naviguer sur une planche à l'aide d'une pagaie en position debout, mais aussi à genoux ou assis.
Windsurf	Appelé également planche à voile.

Chiffres clés

- **2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires** du marché français des **sports de planche**³⁷¹ en 2014³⁷² ;
- **1,32 million de Français** pratiquant des « **sports nautiques** » en 2015 (6 % des pratiquants de sport)³⁷³ ;
- **Acteurs leaders en France** : Bic Sport, Oxbow, Quiksilver, Rip Curl, Billabong.

³⁶⁸ Conformément au périmètre général de l'étude, cf. *Annexe 1 : liste des activités sportives et des groupes d'activités retenus dans le cadre de l'étude*.

³⁶⁹ Activités incluses dans le groupe d'activités « sports nautiques ».

³⁷⁰ Activité incluse dans le groupe d'activités « sports nautiques ».

³⁷¹ Définition du Cabinet NPD. Périmètre différent de celui du segment à l'étude (inclusion des articles de *skateboard* (activité incluse dans le segment « sports urbains »), du *snowboard* (activité incluse dans le segment « sports de glisse ») et *sportswear* inspiré de ces univers).

³⁷² Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosim, 19 octobre 2015

³⁷³ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport. Selon l'enquête TNS Sofres-Nomadéis, 45 % de la population française âgée de 16 à 80 ans pratique au moins une activité sportive en 2015, ce qui équivaut à environ 22 millions de pratiquants. En outre, 6 % des pratiquants de sport en France pratiquent des sports nautiques, soit près de 1,32 million de Français. Le nombre de pratiquants de sport a été estimé sur la base de la population française âgée de 16 à 80 ans en 2015 équivalente à 47 711 980 d'individus (source : enquête TNS Sofres emploi 2012, redressée 2015). En plus des sports de glisse nautique, le groupe d'activités « sports nautiques » inclus l'aviron, le canoë-le kayak, le catamaran, le dériveur, l'habitable, le kayak-polo, la pêche et le *rafting*.

État des lieux du marché

Remarque préliminaire : l'analyse de cette partie s'appuie principalement sur les chiffres de l'enquête quantitative réalisée par TNS Sofres et Nomadéis en 2015 auprès d'un panel de pratiquants représentatif de la population française. En outre, cette partie est enrichie avec des données provenant d'études nationales et internationales, qui portent sur un périmètre d'étude différent. Par exemple, le cabinet NPD réalise des études concernant le marché des articles de sport de planche (« *boardsports* »), qui comprend les articles de *surf* et les maillots de bain (inclus dans le périmètre du segment), mais également les articles de *skateboard*, de *snowboard*, et le *sportswear* inspirés de ces univers, exclus du périmètre du segment. Il convient de souligner qu'il n'existe actuellement aucune estimation du marché sur le périmètre de l'étude.

Restructuration mondiale de la filière des sports de glisse nautique vers une offre plus technique depuis 2008

À titre d'éclairage, en 2014, le **marché mondial des sports de planche**³⁷⁴ a atteint 45,3 milliards d'euros, en hausse pour la deuxième année consécutive de + 6 %. Il représente désormais 16 % du marché mondial des articles de sport³⁷⁵.

Le marché mondial des sports de glisse nautique s'est transformé durablement durant la crise économique (initiée en 2008) : une forte baisse des ventes de textile « *lifestyle* » (mode) a été observée durant cette période, alors que ce segment de marché représentait la très grande majorité des ventes du marché de la glisse nautique (75 %)³⁷⁶. Cette baisse a notamment entraîné une restructuration de la filière dans le monde entier avec des **rachats d'entreprises** (ex. : Volcom, marque de *surf*, rachetée par le groupe Kering pour 470 millions d'euros en 2012) et des suppressions de postes (ex. : 48 postes sur 200 chez Rip Curl en France en 2012).

Afin de compenser les pertes sur le segment du textile, **les marques de sport de glisse nautique se sont recentrées sur leur offre technique**, composée d'équipements sportifs spécialisés (24 % du marché en 2012). Ce retour à une offre plus technique, plus à même de séduire les pratiquants de glisse nautique, a contribué à redynamiser un marché moribond³⁷⁷.

La France bénéficie de conditions favorables au développement du marché de la glisse nautique

La France représente le **premier marché européen des articles de sport de planche**³⁷⁸ (2,3 milliards d'euros en 2014) et le **troisième dans le monde** (derrière les USA et la Chine)³⁷⁹.

La **position de leadership du marché français** s'explique notamment par une situation idéale du pays favorisant à la fois la pratique et la consommation d'articles de glisse nautique :

- **Importance de la pratique de la glisse nautique grâce à :**
 - **La possibilité de pratiquer la glisse nautique partout en France**, DOM-TOM inclus (ex. : côte atlantique, Bretagne, Tahiti, etc.) ;
 - **L'ancrage historique de ces sports en France** : créée en 1964, sept ans après l'arrivée du *surf* sur la côte atlantique française, la Fédération française de surf (FFSurf) a fêté ses 50 ans d'existence en 2014. De plus, la France a organisé ses premiers championnats du monde amateurs dès 1980 à Biarritz et Hossegor³⁸⁰ ;
 - **La présence importante d'écoles de *surf* sur le territoire français** (120 structures labellisées « École Française de Surf ») et l'apparition du *surf* dans l'enseignement dès l'école primaire dans les années 1980³⁸¹.
- **Ventes soutenues d'articles de sport de glisse nautique**³⁸² :
 - **Tout au long de l'année** (distribution de produits sur les quatre saisons) ;

³⁷⁴Sports de planche. Le marché des *boardsports* inclut les articles de *surf* et les maillots de bain, ainsi que les articles de *skate*, de *snowboard* et le *sportswear* inspiré de ces univers. Périmètre différent de l'étude.

³⁷⁵ « Le marché des sports de glisse confirme sa croissance », par Filière Sport, 12 octobre 2015, <http://www.filièresport.com/>

³⁷⁶ « Le *surf* au creux de la vague », par Le Monde, 4 octobre 2012, <http://www.lemonde.fr>

³⁷⁷ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

³⁷⁸ Définition du cabinet NPD. Périmètre différent de celui du segment à l'étude (inclusion des articles de *skateboard* –activité incluse dans le segment « sports urbains »–, du *snowboard*–(activité incluse dans le segment « sports de glisse »– et *sportswear* inspiré de ces univers).

³⁷⁹ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

³⁸⁰ « Historique », par Surfing France, <http://www.surfingfrance.com/>

³⁸¹ « Historique », par Surfing France, <http://www.surfingfrance.com/>

³⁸² Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

- o **Dans toute la France**, avec spécifiquement des ventes d'articles techniques sur la **côte atlantique** (ex. : *surf*) et **en Méditerranée** (ex. : *kite surf*), ainsi que d'articles de mode dans les **milieux urbains** (ex. : Paris, Bordeaux).

La **Région Aquitaine** concentre la majeure partie de l'activité économique de l'industrie des sports de planche³⁸³ en France :

- 1,7 milliard d'euros de chiffre d'affaires générés et 3 500 personnes employées par cette industrie dans la région en 2012³⁸⁴ ;
- Présence du **cluster Eurosima** à Anglet, spécialisé dans les sports de planche, qui rassemble 180 membres. 80 % des adhérents ont implanté leur siège social ou leur filiale européenne de distribution en Aquitaine, dont la plupart des grandes firmes des sports de glisse nautique : Rip Curl, Billabong, Quiksilver³⁸⁵.

État des lieux de la demande

Remarque périmètre : l'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofres et Nomadéis en 2015³⁸⁶ fournit des **données actualisées** relatives à la demande du groupe d'activités « sports nautiques »³⁸⁷, qui inclut à la fois les **sports de glisse nautique**, les **activités nautiques se pratiquant à bord d'une embarcation** (l'aviron, le canoë-kayak, le catamaran, le dériveur, l'habitable, le kayak-polo, la pêche et le *rafting*) et **avec des skis** (ski nautique). Ce périmètre de marché est désigné dans le présent rapport sous l'**appellation « sports nautiques »**.

En conformité avec les attentes du comité de pilotage de l'étude, un **zoom spécifique** sur les **sports de glisse nautique** est cependant proposé en complément dans le présent segment. Ce périmètre de marché est désigné dans le présent rapport sous l'**appellation « sports de glisse nautique »**.

Pratique des sports nautiques : un faible nombre de pratiquants

Dans l'ensemble, les sports nautiques³⁸⁸ représentent une **part relativement faible de la pratique sportive** en France puisque qu'ils regroupent **6 % des pratiquants de sport** en 2015 (soit 1,32 millions de Français)³⁸⁹. Ce faible pourcentage peut s'expliquer par certaines contraintes qui régissent la pratique de ces activités :

- **La contrainte géographique** (besoin d'une proximité avec le littoral, des lacs, etc.) ;
- **La saisonnalité** : en particulier pour les sports de glisse nautique dont la pratique est majoritaire en été, à la fois pour les touristes et les locaux :
 - o 55 % des *surfeurs* en Aquitaine étaient des touristes en 2013, notamment sur la période touristique de juin à septembre ;
 - o On a observé un doublement de la pratique des *surfeurs* locaux entre la période estivale et la période hivernale en 2013 en Aquitaine³⁹⁰ ;
 - o Des phénomènes de pratique hivernale comme la glisse en eau froide se développent, mais de façon très confidentielle (pratique présente surtout à l'étranger, ex. : Scandinavie)³⁹¹.
- **La contrainte météorologique** (ex. : impossibilité de pratiquer en cas d'orage, de mer très agitée, présence de vagues requise pour le *surf*, etc.).

³⁸³ Périmètre différent de celui du segment à l'étude (inclusion des articles de *skateboard* – activité incluse dans le segment « sports urbains » –, du *snowboard* – activité incluse dans le segment « sports de glisse » – et *sportswear* inspiré de ces univers).

³⁸⁴ « Le *surf* au creux de la vague », par Le Monde, 4 octobre 2012, <http://www.lemonde.fr>

³⁸⁵ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

³⁸⁶ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

³⁸⁷ Conformément au périmètre général de l'étude, cf. *Annexe 1 : liste des activités sportives et des groupes d'activités retenus dans le cadre de l'étude*.

³⁸⁸ Inclus aviron, canoë-kayak, catamaran, dériveur, habitable, kayak-polo, pêche et *rafting* en plus des sports de glisse nautique.

³⁸⁹ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

³⁹⁰ « Quel potentiel touristique de la pratique du *surf* ? », par TNS Sofres, 5 mai 2013, <http://www.tns-sofres.com/>

³⁹¹ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

Zoom sur la pratique des sports de glisse nautique : une pratique en croissance notamment grâce à l'essor du *stand up paddle*

Parmi tous les sports inclus dans le segment « sports de glisse nautique », le **surf fait partie des activités les plus populaires**, avec près de 300 000 pratiquants en 2012³⁹². En 2003, ce sport était particulièrement pratiqué par une population aisée : près de 25 % des Français possédant un niveau de vie élevé (appartenant au 4^e quartile en termes de revenus) pratiquaient le *surf*, contre 10 % à 14 % des personnes avec un niveau de vie modéré (2^e quartile)³⁹³.

La pratique de la glisse nautique connaît un **gain d'intérêt** en France, comme le montre l'engouement actuel pour³⁹⁴ :

- **Les écoles de *surf*** (existence de listes d'attente pour prendre des cours, allongement de la saison d'enseignement, etc.) ;
- **La location de *stand up paddle***, véritable phénomène de mode (cf. encadré ci-dessous).

Ce gain d'intérêt pour les sports de glisse nautique est notamment porté par des améliorations dans la **sécurisation de la pratique** (ex. : développement d'ailerons de *surf* à bords souples pour éviter les coupures lors des chutes³⁹⁵, etc.) dans la **fidélisation des pratiquants** (ex. : amélioration de l'accompagnement des écoles de *surfs*) et dans **l'apparition de nouvelles pratiques ludiques et d'innovations facilitant la pratique** (comme le *stand up paddle*, etc.).

Encadré 14 - Le *Stand Up Paddle*(SUP) représente la tendance majeure du marché de la glisse nautique, tant en termes de pratique que de consommation

- Le *stand up paddle* consiste à naviguer sur une planche à l'aide d'une pagaie en position debout, mais aussi à genoux ou assis. La pratique du SUP se caractérise par **3 variantes d'activités**: balade (navigation de loisir), *surfing* (glisse sur les vagues), course (compétition). De plus, le SUP peut se pratiquer dans une grande variété **de lieux de pratiques** (ex. : lac, rivière, mer, etc.).

Figure 52 - Exemple d'un *stand up paddle*



Source : <http://www.okwide.fr>

- Du fait de l'essor très récent de cette activité (moins d'une décennie), aucune donnée fiable sur la pratique ou la consommation d'articles de SUP n'est encore disponible sur le *paddle*. La Fédération française de surf (FFSurf) avance tout de même le chiffre de **50 000 pratiquants** (pratique de 4 à 5 fois par an) en France en 2014³⁹⁶.

³⁹² « Le *surf* au creux de la vague », par Le Monde, 4 octobre 2012, <http://www.lemonde.fr>

³⁹³ « La pratique sportive en France, reflet du milieu social », Insee, 2006, <http://www.insee.fr/>. Population de plus de 15 ans. Aucune étude nationale plus récente ne fournit des données sur la pratique des sports de glisse nautique en France. Le *surf* était la seule activité sportive du segment étudiée dans ce rapport.

³⁹⁴ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

³⁹⁵ « Prévention des accidents », par Surf Prevention, <http://www.surf-prevention.com/>

³⁹⁶ « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », par Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p72-76

- Le *cluster* Eurosima estime les **ventes de SUP à 10 000 planches** en France en 2014. Le palier des 20 000 planches de SUP devrait être franchi en France en 2015 et **l'offre locative devrait continuer à se développer de manière significative**³⁹⁷.
- Le *paddle* s'est imposé très rapidement sur le marché de la glisse nautique, passant d'une **activité de niche à un marché de masse** en moins de dix ans et touchant un **nouveau public féminin et senior**, qui a directement impacté l'augmentation des ventes (ex. : progression actuelle des ventes de maillots de bain féminins notamment)³⁹⁸.
- Le **format loisir** séduit le plus grand nombre de pratiquants (70 % des pratiquants, contre 20 % pour la compétition et 10 % pour le *surfing*). L'aspect **intergénérationnel** et la **période d'apprentissage très réduite** (contrairement au *surf* et au *windsurf*) ont contribué à imposer le format de la pratique loisir³⁹⁹.
- Le **SUP gonflable** est l'article tendance du moment, avec des ventes représentant environ 60 % du chiffre d'affaires du marché du SUP⁴⁰⁰. Ce type d'article bénéficie notamment de la **prééminence de la pratique « loisir »**, qui valorise particulièrement les avantages du SUP gonflable (ex. : facilité de rangement et de transport, prix modique, stabilité des planches, etc.).
- Le **SUP fitness et le SUP yoga** pourraient s'imposer comme les prochaines tendances de pratique, bien que ces activités restent encore marginales pour le moment.

Figure 53 - Séance de SUP fitness



Source : <http://blog.swelladdiction.com/>

Stagnation des ventes d'articles de glisse nautique

Malgré le regain d'intérêt pour la pratique de la glisse nautique, le marché français d'articles de glisse nautique présente une **certaine stagnation**, notamment sur les segments du textile et des chaussures (part la plus importante du chiffre d'affaires des marques). Une légère progression **des ventes d'articles techniques et d'accessoires** a toutefois été observée en 2015 (ex. : Go Pro, combinaisons néoprènes, *swimwear* féminin, etc.)⁴⁰¹.

État des lieux de l'offre

Plusieurs grandes marques de glisse nautique réalisent des activités de conception/production sur le territoire français

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier **neuf marques**⁴⁰² ayant une activité de conception/fabrication d'articles de sport de glisse nautique sur le territoire français en 2015 : BIC Sport, Tribord (Decathlon), Oxbow (Lafuma), Egalis (fabricant de rames de *stand-up paddle*, groupe TaheOutdoor), Lastage (textile recyclé), F-One, Picture Organic (textile recyclé), Notox (SUP durable), Sroka (SUP gonflable).

³⁹⁷ « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », par Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p.72-76

³⁹⁸ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

³⁹⁹ « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », par Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p.72-76.

⁴⁰⁰ « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », par Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p.72-76.

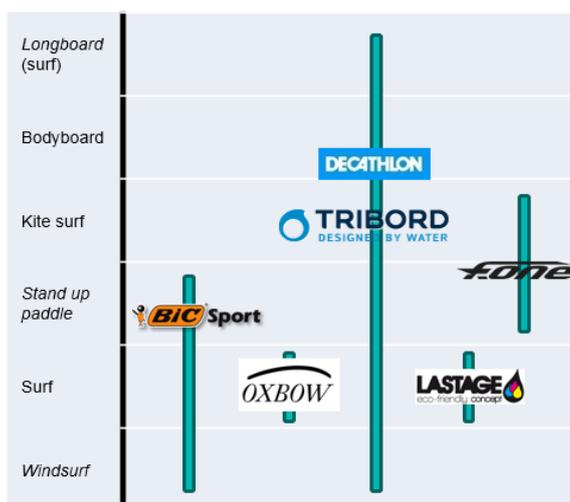
⁴⁰¹ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

⁴⁰² Chiffre non-exhaustif.

L'industrie de la glisse nautique (conception et/ou fabrication d'articles de sport) est relativement peu développée en France. Seul un acteur majeur comme Tribord (Decathlon), dont le siège mondial de conception est basé à Hendaye, parvient à se positionner sur l'ensemble des activités du segment et des articles de glisse nautique, les marques aux moyens plus limités privilégiant un positionnement plus ciblé (ex. : trois sports, SUP, *windsurf*, et *surf* pour BIC Sport et un sport (*surf*) pour Oxbow).

Cependant, une grande majorité d'importateurs d'articles de sport (ex. : Quiksilver, O'Neill, etc.) ont installé le **siège de leur filiale européenne en France** et notamment dans les Landes ou les Pyrénées-Atlantiques.

Figure 54 - Principaux acteurs français (activité de conception/fabrication sur le territoire français)



Parmi les équipements de glisse nautique, la production de planches par les acteurs de l'offre présents en Europe s'effectue majoritairement en Asie afin de réduire les coûts de production. **L'industriel BIC Sport** représente la seule exception notable en France en fabriquant ses planches de SUP (40 000 pièces en 2014⁴⁰³), ses planches à voile et ses coques de bateaux dans son usine de Vannes.

La conservation du savoir-faire de BIC Sport en France a notamment été permise grâce à :

- **Une diversification réussie** de l'entreprise **sur le segment du *stand-up paddle*** : en réaction à l'effritement de ses parts de marché sur le secteur de la planche à voile (anciennement le cœur de marché de BIC Sport), la société a en effet investi dans la production de planches de SUP en 2010 ; l'entreprise est dorénavant **leader mondial sur ce marché**, qui représente 65 % de son chiffre d'affaires (30 millions d'euros)⁴⁰⁴ ;
- **Le succès des ventes de l'entreprise aux États-Unis**, marché essentiel pour BIC Sport, puisqu'il représente 80 % de son chiffre d'affaires total⁴⁰⁵.

Émergence d'une nouvelle génération de marques locales

Historiquement, le modèle anglo-saxon prédominait sur le marché de la glisse nautique français et européen, par le biais des marques anglo-saxonnes (Quiksilver, Rip Curl, Billabong) et d'une certaine culture anglo-saxonne de la glisse nautique, importée en Europe dès les années 1980 (ex. : mythe du « *lifestyle* » du *surfeur* australien/américain proche de la nature, glorification des stars du *surf* telles que l'américain Kevin Slater, onze fois vainqueur du championnat du monde WSL)⁴⁰⁶.

À partir de 2008, la crise économique mondiale a entraîné une **restructuration du secteur de la glisse nautique** en France et en Europe : les difficultés économiques rencontrées par les marques traditionnellement positionnées sur ce secteur (ex. : Quiksilver, Rip Curl, Billabong, etc.) ont permis l'émergence de nombreuses entreprises locales (ex. : Lastage, Picture Organic⁴⁰⁷, etc.).

L'écosystème d'entreprises local est ainsi très hétérogène et compte de nombreuses jeunes TPE (près de 70 % des membres du *cluster* Eurosima).

⁴⁰³ « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p. 72-76.

⁴⁰⁴ « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p. 72-76.

⁴⁰⁵ « La longue marche du *surf* écoresponsable », Filière Sport, mai-juin 2015, n°29-30, p. 48-50.

⁴⁰⁶ « Le *surf* au creux de la vague », Le Monde, 4 octobre 2012, <http://www.lemonde.fr>. WTC : World Surf League.

⁴⁰⁷ Fabricant d'articles de montagne mais également positionné sur le secteur des sports de glisse nautique (production de shorts de bain).

Ces entreprises incarnent une **nouvelle génération de marques dont l'ancrage territorial est particulièrement fort**, notamment en France, où ces dernières sont principalement implantées sur les lieux de pratique (ex. : Pays Basque, Landes).

Ce phénomène s'étend plus largement à l'échelle européenne et a généré des tendances de consommation très différentes selon les pays (ex. : développement du *surf* en eau froide en Scandinavie, renouveau du *surf* dans le comté des Cornouailles en Angleterre, etc.)⁴⁰⁸.

L'**émergence de cette nouvelle génération de marques**, combinée à l'absence de stars émergentes dans le milieu et de la place croissante du sport-business⁴⁰⁹, ont permis l'**apparition d'une culture européenne de la glisse**⁴¹⁰ ces dernières années, reconnaissable, selon le *cluster* Eurosima, à certaines spécificités, telles que les couleurs, les coupes, le *design* et la technicité des produits.

Une tendance environnementale chez les fabricants

La préservation de l'environnement imprègne la culture de la glisse nautique

Le milieu naturel étant indissociable de la pratique des sports de glisse nautique, la préservation de l'environnement et des océans a toujours été une des composantes de la culture de ce milieu. Cette sensibilité environnementale est perceptible à la fois chez les pratiquants et les entreprises, comme le montre l'existence de **nombreuses fondations mondiales** mêlant glisse nautique et préservation de la nature, par exemple :

- **Fondation Surfriider**⁴¹¹ (9 000 adhérents en Europe en 2015), créée en 1990 par un groupe de *surfeurs* américains, qui vise à protéger les océans, les lacs, les rivières, les littoraux, etc. ;
- **Fondation Quicksilver**⁴¹², créée en 2004 par l'entreprise éponyme, qui vise à améliorer la qualité de vie des communautés liées aux sports de glisse, en supportant des projets dans le domaine de l'environnement, mais aussi de l'humanitaire, de la santé et de l'éducation des jeunes.

La sensibilité environnementale des communautés de *surfeurs* pourrait être davantage valorisée par les marques

Depuis quelques années, certaines entreprises françaises d'avant-garde se sont engagées sur le volet écologique du marché. La **start-up française Notox**⁴¹³ est la première entreprise française à se positionner sur ce segment en 2009. La société fabrique des planches de polystyrène enrobées de **fibre de lin** à la place du verre glacé, matériau biosourcé notamment moins énergivore lors du processus de fabrication⁴¹⁴.

Ce marché de niche (seulement 1 300 planches en fibre de lin vendues par Notox depuis sa création) pourrait **être dynamisé par plusieurs facteurs** :

- **L'arrivée de Bic Sport** sur le segment des *stand-up paddles* écoconçus : l'industriel a déjà livré en mars 2015 près de 1 000 « Earth SUP », dont les planches intègrent du lin, du liège ou du bois (matériaux biosourcés). Ces produits représentaient 5 % de la chaîne de production de SUP de la marque⁴¹⁵ ;
- **L'entrée récente de nombreux petits fabricants français** sur le volet écologique du marché, comme Lastage (textile écoconçu) ou Green Fix (cire 100 % naturelle pour les *surfs*)⁴¹⁶.

De nombreuses étapes restent toutefois à franchir avant qu'une **filière** entièrement **écoresponsable** (de la production au recyclage des produits) ne se forme au sein du marché de la glisse nautique.

En effet, si en début du cycle de vie du produit, l'intégration de matériaux biosourcés dans le processus de fabrication semble prendre de l'ampleur, la **collecte des planches en vue de les recycler reste limitée**⁴¹⁷. Les acteurs du secteur semblent cependant prendre la mesure du défi, comme le montre la mise en place en 2014 par le *cluster* Eurosima d'un programme de collecte et de recyclage des planches de *surfs*⁴¹⁸.

⁴⁰⁸ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

⁴⁰⁹ « Le *surf* au creux de la vague », Le Monde, 4 octobre 2012, <http://www.lemonde.fr>. WTC : World Surf League.

⁴¹⁰ Inclus glisse nautique, *snowboard* et *skateboard*.

⁴¹¹ <http://www.surfrider.eu/>

⁴¹² <http://thequicksilverinitiative.com/fre/Foundation/eur>

⁴¹³ <http://www.notox.fr/>

⁴¹⁴ « La longue marche du *surf* écoresponsable », Filière Sport, mai-juin 2015, n°29-30, p. 48-50.

⁴¹⁵ « La longue marche du *surf* écoresponsable », Filière Sport, mai-juin 2015, n°29-30, p. 48-50.

⁴¹⁶ « La longue marche du *surf* écoresponsable », Filière Sport, mai-juin 2015, n°29-30, p. 48-50.

⁴¹⁷ « La longue marche du *surf* écoresponsable », Filière Sport, mai-juin 2015, n°29-30, p. 48-50.

⁴¹⁸ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

Quatre enjeux clés pour le segment des sports de glisse nautique

S'imposer sur le segment du *stand-up paddle*

Les industriels cherchent à se diversifier dans de nouvelles catégories de produits, en raison de la stagnation du textile de glisse nautique qui représente en moyenne 70 % de leur chiffre d'affaires⁴¹⁹.

Dans ce cadre, le segment en **forte croissance et non-mature du SUP** attire de nombreux acteurs de l'offre (ex. : F-One Sup, Sroka), aussi bien dans la fabrication que dans la distribution :

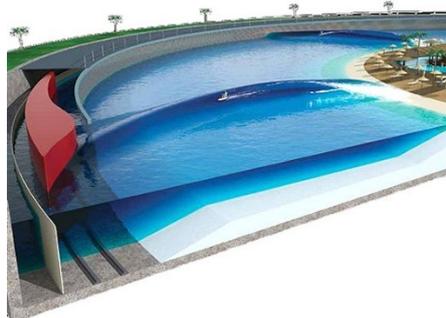
- Sur le marché français de la conception/fabrication de SUP, de nombreuses entrées sont observées par exemple :
 - la marque bordelaise Oxbow (groupe Lafuma) a prévu de lancer une ligne textile dédiée au *paddle* à l'été 2016⁴²⁰ ;
 - de petites marques françaises ont émergé sur le segment, à l'image de F-One Sup⁴²¹ ou Sroka⁴²².
- Sur le marché de la distribution, des ventes prometteuses sont à prévoir grâce à l'élargissement du réseau de distribution des articles de SUP : ce réseau ne se **limite plus aux seuls magasins spécialisés** dans la glisse nautique (concentrés sur les littoraux), mais se **déploie dorénavant dans les magasins généralistes « outdoor »** (inclusion des sports de glisse sur neige, des sports *outdoor*, etc.) à l'intérieur des terres (ex. : Vieux Campeur)⁴²³.

Exporter la pratique des sports de glisse nautique en dehors des littoraux

Afin de créer de nouveaux lieux de pratique et ainsi **démocratiser la pratique de la glisse nautique dans des régions éloignées du littoral**, des projets de **bassins à vagues** voient le jour, tels que le projet *Wavegarden* au pays de Galles. Le bassin a la capacité de générer 120 vagues/heure, pouvant atteindre 2 mètres de hauteur. Ce type de projets est soutenu par le *cluster* Eurosima, qui étudie également des opportunités sur Paris et Bordeaux, bien que le modèle économique de ces structures pose question (plus de 6 millions d'investissement requis)⁴²⁴.

La **glisse nautique sur lac** fait également l'objet d'un effort de démocratisation de la part des pouvoirs publics, qui apposent le **label « France Station Nautique »** à des villes éloignées du littoral afin d'encourager le tourisme nautique sur leurs lacs (ex. : ville de Sevrier près d'Annecy)⁴²⁵.

Figure 55 – Exemple de piscine à vagues



Source : <http://webzine.waterair.fr/insolite/la-piscine-a-vagues-pour-surfeurs-par-kelly-slater/>

⁴¹⁹ Conférence « Pourquoi rejoindre Eurosima et OSV ? », Salon Sport Achat, 8 septembre 2015.

⁴²⁰ « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p. 72-76.

⁴²¹ <http://www.f-onesup.com/>

⁴²² <http://www.sroka-shop.fr/>

⁴²³ « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », *Outdoor Experts*, juillet 2015, n°169, p. 72-76.

⁴²⁴ « *Wavegarden* entame son histoire prometteuse », *Sport Guide*, septembre 2015, n°54, p. 19.

⁴²⁵ « Mettre en scène la culture *outdoor* du territoire », par *Outdoor Experts*, septembre 2015, n°170, p. 18.

Anticiper l'arrivée de nouvelles marques sur le marché des sports nautiques, en particulier les marques de sport de montagne

La problématique centrale des marques de montagne (notamment) consiste à **se diversifier sur d'autres secteurs**, afin d'équilibrer leurs ventes à la fois sur l'été et l'hiver.

Dans ce cadre, certaines entreprises (ex. : Columbia, Fusalp, Picture Organic) **se tournent vers les sports nautiques** (pratiqués sur les lacs de montagne), où la **concurrence est moins intense** que dans les sports *outdoor* (ex. : randonnée de montagne, *trail*) ou le cyclisme (ex. : VTT)⁴²⁶.

La marque Fusalp espère ainsi réaliser 20 % de son chiffre d'affaires en été en partie grâce à des collections dédiées à la glisse nautique (SUP notamment), tandis que la marque Picture Organic, déjà implantée sur la côte atlantique avec ses shorts de bain, prévoit de concevoir une gamme d'été pour 2017⁴²⁷.

La convergence entre sports nautiques et sports *outdoor* est également soulignée par la collaboration étroite entre le *cluster* Eurosima et le *cluster* OSV, qui fédère les entreprises de l'arc alpin spécialisées dans les sports *outdoor*. Les deux *clusters* mènent des projets communs avec pour objectif de créer des synergies entre les entreprises des sports nautiques et celles des sports *outdoor*.

S'adapter à l'émergence du e-commerce

L'émergence du e-commerce constitue un enjeu pour l'ensemble du secteur de la distribution d'articles de sport en général. Cet enjeu est toutefois particulièrement important pour le secteur de la glisse nautique dans la mesure où la distribution s'est **historiquement développée autour des petites structures indépendantes spécialisées**. Devant la croissance du e-commerce (+ 27 % chaque année sur le segment des sports de planche)⁴²⁸, il existe ainsi un besoin pour les marques de glisse nautique de se **restructurer**, par exemple en combinant réseau de vente physique et Internet.

Par ailleurs, les remises pratiquées par les marques sur les produits techniques vendus sur des places de marché en ligne (ex. : Amazon) engendrent un **risque accru pour leur image *premium***. Certaines marques (ex. : Rip Curl) ont ainsi décidé de distribuer exclusivement leurs produits techniques par le biais de leur réseau de partenaires préalablement sélectionnés, afin de contrôler leur distribution en ligne⁴²⁹.

⁴²⁶ « Les marques hiver se jettent à l'eau », Filière Sport, juillet-août 2015, n°31-32, p. 34-36.

⁴²⁷ « Les marques hiver se jettent à l'eau », Filière Sport, juillet-août 2015, n°31-32, p. 34-36.

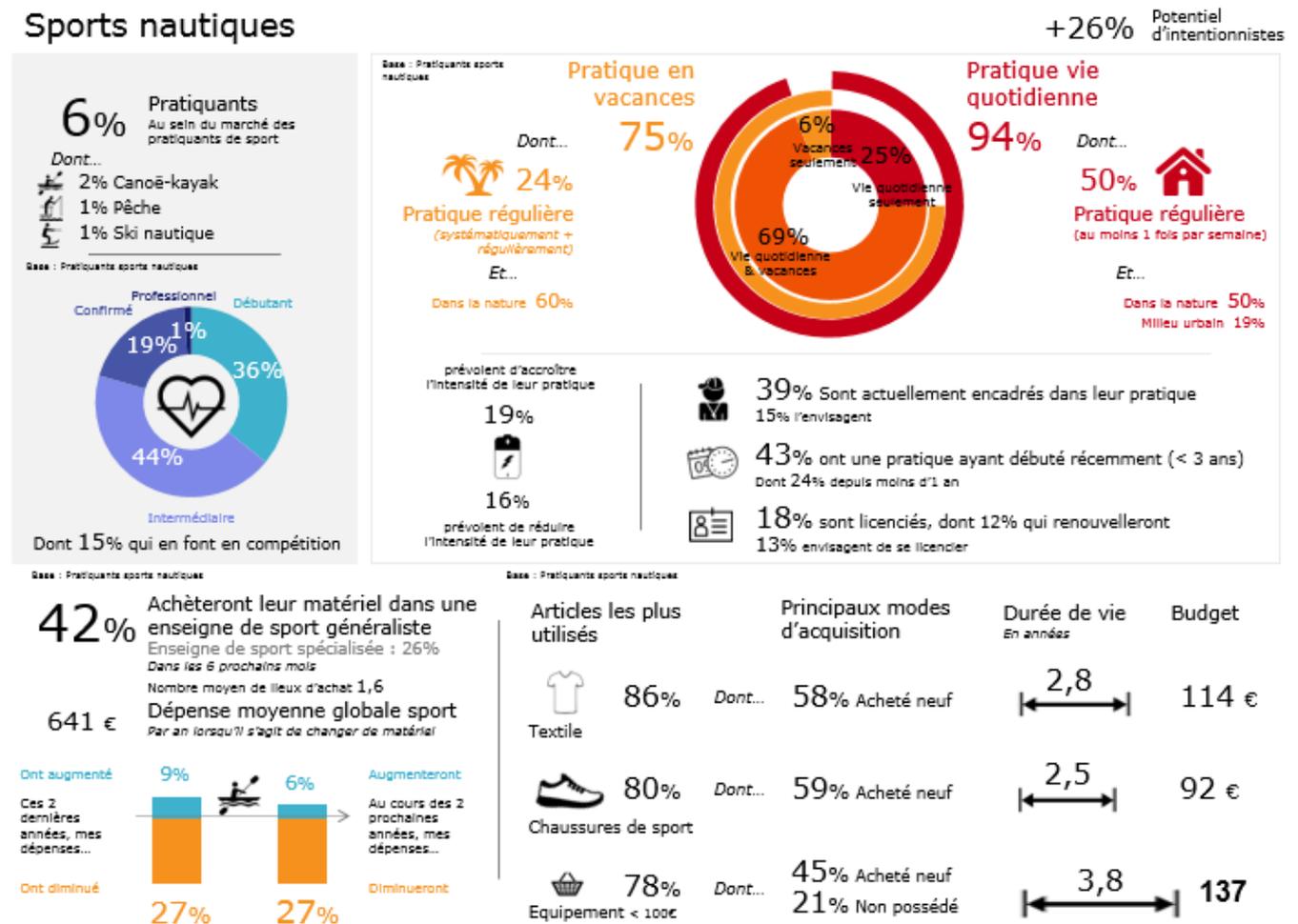
⁴²⁸ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

⁴²⁹ Franck Laporte, Christophe Seiller, Eurosima, 19 octobre 2015.

Photographie synthétique du groupe d'activités « sports nautiques »

Remarque périmètre : l'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofres et Nomadéis en 2015 fournit des **données actualisées** relatives à la demande du groupe d'activités « sports nautiques », qui inclut à la fois les **sports de glisse nautique**, les activités **nautiques se pratiquant à bord d'une embarcation** (l'aviron, le canoë-kayak, le catamaran, le dériveur, l'habitable, le kayak-polo, la pêche et le *rafting*) et **avec des skis** (ski nautique). Les chiffres proposés dans cette photographie synthétique correspondent donc à un périmètre plus large que celui défini pour le segment « sports de glisse nautique ».

Figure 56 - Photographie synthétique du groupe d'activités « sports nautiques » - Nomadéis - TNS Sofres, 2015



SPORTS DE GLISSE SUR NEIGE

Introduction

Définition du segment des sports de glisse sur neige

Un éclairage spécifique a été demandé par les commanditaires de l'étude sur les sports de glisse sur neige. Le segment « sports de glisse sur neige » a été défini à partir du groupe d'activités sportives « sports de glisse (neige et dérivés) » défini dans l'étude⁴³⁰, mais avec un périmètre plus restrictif. En effet, **les activités sportives incluses dans ce segment ne concernent que les sports qui se pratiquent en glissant sur la neige** (ex. : saut à ski, ski alpin, etc. cf. *périmètre ci-dessous*).

Cette définition exclut ainsi le *rollerski* (glisse sur route) et le ski sur herbe (glisse sur herbe), qui sont présents dans le groupe d'activités « sports de glisse (neige et dérivés) ».

Périmètre des sports de glisse sur neige

Huit sports de glisse sur neige ont été retenus dans le périmètre du segment à l'étude :

Tableau 8 - Périmètre du segment « sports de glisse sur neige » - Nomadéis, 2015

Sports de glisse sur neige ⁴³¹	Fédération (agrée par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports)
Saut à ski	
Ski alpin	
Ski de fond	
Ski de randonnée	
Ski de vitesse	Fédération française de ski (FFS)
Ski <i>freestyle</i>	
<i>Snowboard</i>	
Telemark	

Chiffres clés

- **720 millions d'euros**⁴³² de chiffre d'affaires du marché des articles de sport d'hiver⁴³³ en 2013.
- **7,5 millions de pratiquants français et étrangers**⁴³⁴ de sports de glisse sur neige chaque saison en France.
- **Acteurs leaders de l'offre en France** : Salomon, Rossignol, Decathlon (Wed'ze, Quechua).

⁴³⁰ Cf. Annexe 1 : liste des activités sportives et groupes d'activités retenus dans le cadre de l'étude.

⁴³¹ Cf. Annexe 1 pour la description/définition des sports les moins renommés.

⁴³² « Sports d'hiver : un marché clé pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁴³³ Définition du cabinet NPD, périmètre différent de l'étude.

⁴³⁴ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

État des lieux du marché

Un marché français de la glisse sur neige leader en Europe

La France occupe la place de *leader* en Europe et dans le monde sur le marché de la glisse sur neige, en termes de journées skieurs vendues chaque année :

- **Première place du marché européen des articles de sports d'hiver** ⁴³⁵ (textile ski, chaussures de ski, skis, *snowboard*, bâtons, etc.) en 2013, avec un chiffre d'affaires de près de **720 millions d'euros**⁴³⁶ ;
- **Plus grand nombre de journées skieurs vendues par saison dans le monde** (autour de 60 millions de journées⁴³⁷), à égalité avec les États-Unis⁴³⁸. L'Autriche complète la liste des pays majeurs en termes de nombre journées skieurs par saison. Ces trois pays distancent l'Italie, le Canada, la Suisse et l'Italie, qui se situent plutôt autour de 20 millions de journées skieurs vendues par saison⁴³⁹.

La position prédominante de la France sur ce marché s'explique notamment par la **présence du plus grand domaine skiable du monde** dans la Région Rhône-Alpes⁴⁴⁰, grâce auquel l'attractivité de la France ne se dément pas auprès des touristes étrangers. Ces derniers étaient près de 2 millions durant la saison 2012-2013⁴⁴¹.

Un marché particulièrement dépendant des aléas climatiques

Le marché des articles de sports de glisse sur neige se caractérise par une **forte dépendance à la météo**. Ainsi, tandis que la saison 2012-2013 a été caractérisée par de forts taux d'enneigement qui ont permis une augmentation du chiffre d'affaires de la distribution d'articles de sports d'hiver de + 6 % (+ 5,5 % sur les ventes et + 6 % sur la location)⁴⁴², la saison 2013-2014 a elle été marquée par des températures clémentes, supérieures aux moyennes saisonnières qui ont eu des répercussions négatives sur l'activité économique. Le chiffre d'affaires de la distribution d'articles de sports d'hiver a ainsi reculé de - 2 % en 2014 par rapport à 2013, se répercutant tant sur la location (- 2 %) que sur les ventes (- 3 %)⁴⁴³. Malgré cette baisse, les acteurs du secteur estiment que le niveau d'activités des magasins a été tout de même satisfaisant⁴⁴⁴.

Le niveau d'enneigement d'une année sur l'autre a un impact particulièrement conséquent sur les ventes d'articles de **ski de fond**, en raison de la basse altitude à laquelle sont situées les pistes (les ventes sont plus rapidement impactées par le manque de neige).

⁴³⁵ Définition du cabinet NPD, périmètre différent de l'étude.

⁴³⁶ « Sports d'hiver : un marché clé pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁴³⁷ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

⁴³⁸ Ibid.

⁴³⁹ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

⁴⁴⁰ « L'industrie du sport en Rhône-Alpes surfe sur la croissance des ventes d'équipements », par Les Échos, 19 avril 2013, <http://www.lesechos.fr/>

⁴⁴¹ Sports d'hiver : la guerre des stations », par les Échos, 20 décembre 2013, <http://www.lesechos.fr/>

⁴⁴² « Les chiffres de l'observatoire FPS montagne 2012/2013 », par FPS, 21 mai 2013, <http://www.entreprisesdusport.com/>

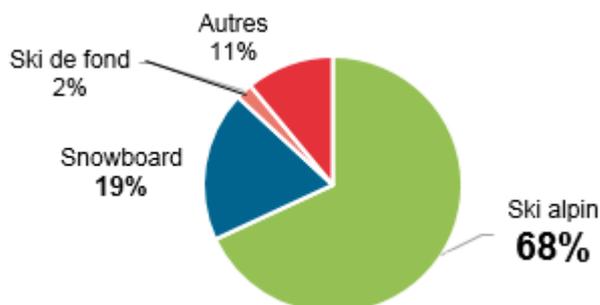
⁴⁴³ « Le marché des articles de sports et de loisirs en France. Bilan 2014 », par FPS, avril 2015.

⁴⁴⁴ Pierre Gogin, Jean-Philippe Frey, FPS, 16 septembre 2015.

Un marché marqué par la prédominance du ski alpin

Concernant la répartition des ventes d'articles de sport par pratiques, **le ski alpin dominait très largement le marché avec plus de deux tiers des ventes (490 millions d'euros) en 2013**, loin devant le *snowboard* (136 millions d'euros) et le ski de fond (15 millions d'euros)⁴⁴⁵.

Graphique 9 - Répartition des ventes d'articles par sport d'hiver



État des lieux de la demande

Remarque périmètre : l'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofres et Nomadéis en 2015⁴⁴⁶ fournit des **données actualisées** relatives à la demande du groupe d'activités « sports de glisse (neige et dérivés) »⁴⁴⁷, qui inclut à la fois les **sports de glisse sur neige** et les sports de glisse dérivés (le *rollerski* et le ski sur herbe). Ce périmètre de marché est désigné dans le présent rapport sous l'appellation « sports de glisse **neige et dérivés** ».

En conformité avec les attentes du comité de pilotage de l'étude, un zoom spécifique sur les sports de **glisse sur neige** est cependant proposé en complément dans le présent segment. Ce périmètre de marché est désigné dans le présent rapport sous l'appellation « sports de glisse **sur neige** ».

La pratique des sports de glisse

▪ **La pratique des sports de glisse (neige et dérivés)**

Les **sports de glisse (neige et dérivés)** représentent un poids important dans la pratique sportive des Français, puisqu'ils attirent près de **11 % des pratiquants de sport en France** (soit environ **2,42 millions de Français**⁴⁴⁸) en 2015⁴⁴⁹.

- L'ancienneté de la pratique comme dénominateur commun des pratiquants des sports de glisse (neige et dérivés)

Les sports de glisse (neige et dérivés) sont ceux pour lesquels l'ancienneté de la pratique et la fidélité des sportifs apparaissent les plus importants, parmi tous les groupes de sport à l'étude⁴⁵⁰. Ainsi, seulement 13 % des pratiquants ont commencé leur pratique depuis moins de trois ans, et le taux de pratiquants évaluant leur niveau à « débutant » ou « intermédiaire » (62 % des pratiquants) est nettement inférieur à celui d'autres groupes d'activités comme le *fitness*, la danse (79 %) ou le *running* (75 %).

⁴⁴⁵ « Sports d'hiver : un marché clé pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁴⁴⁶ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁴⁴⁷ Conformément au périmètre général de l'étude, cf. *Annexe 1 : Liste des activités sportives et des groupes d'activités retenus dans le cadre de l'étude*.

⁴⁴⁸ Selon l'enquête TNS Sofres - Nomadéis, 45 % de la population française âgée de 16 à 80 ans pratique au moins une activité sportive en 2015, ce qui équivaut à environ 22 millions de pratiquants. En outre, 11 % des pratiquants de sport en France pratiquent des sports de glisse (neige et dérivés), soit près de 2,42 millions de Français. Le nombre de pratiquants de sport a été estimé sur la base de la population française âgées de 16 à 80 ans en 2015 équivalente à 47 711 980 d'individus (source : enquête TNS Sofres emploi 2012, redressée 2015).

⁴⁴⁹ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁴⁵⁰ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

- o Évolution, tendances et projections de la pratique de la glisse (neige et dérivés)

Les sports de glisse (neige et dérivés) semblent bénéficier d'une certaine dynamique, puisque 21 % des pratiquants de sports de glisse prévoient d'accroître leur pratique sportive (contre 16 % qui comptent réduire l'intensité de leur pratique)⁴⁵¹.

- **Zoom sur la pratique des sports de glisse sur neige**

Les sports de glisse sur neige (hors dérivés) attirent **près de 7,5 millions de pratiquants français et étrangers** chaque saison⁴⁵².

En termes de licenciés, la fédération française de ski comptait 130 393 licenciés et ATP⁴⁵³ en 2014 (- 4,2 % par rapport à 2013), ce qui la plaçait sur le même plan que les fédérations unisports de volleyball (124 619 licenciés et ATP) et de cyclisme (119 357 licenciés et ATP)⁴⁵⁴.

Une des particularités des sports de glisse sur neige réside dans la relative contrainte géographique qui s'exerce sur la pratique (besoin d'accès à des montagnes) et qui définit son caractère saisonnier. On recense six zones de pratique en France : les Alpes du Nord représentaient la principale destination en 2004 (choisies dans 63 % des séjours français), suivies par les Alpes du Sud (17 %), les Pyrénées (13 %), le Massif Central (3 %), le Jura (3 %) et les Vosges (2 %)⁴⁵⁵.

- o Le ski alpin s'impose comme la « discipline reine » de la glisse sur neige

Parmi les 11 % de pratiquants de sports de glisse, 9 % pratiquent du ski alpin, asseyant la domination de la pratique sur les autres sports de glisse sur neige (ex : 3 % pour le ski de fond)⁴⁵⁶. La **diversité** du domaine skiable français (le plus grand du monde en Rhône-Alpes), la **qualité des infrastructures** construites dès les années 1964 (dans le cadre du « Plan neige »⁴⁵⁷) et l'engouement suscité par les **Jeux Olympiques de 1968** organisés à Grenoble ont définitivement installé le ski alpin comme la « discipline reine » des sports de glisse sur neige⁴⁵⁸.

La popularité de ce sport s'est maintenue dans le temps grâce à deux facteurs majeurs : la **qualité de l'accompagnement des écoles de ski et la qualité des infrastructures** (stations de ski, remontées mécaniques, magasins en stations, etc.)⁴⁵⁹.

- o Les sports de glisse sur neige sont majoritairement pratiqués par une population jeune et aisée financièrement

Les **sportifs de glisse sur neige** se répartissent en **trois groupes** aux motivations et pratiques différentes⁴⁶⁰ :

- **les engagés**, qui pratiquent les sports de glisse sur neige par passion et à haute dose ;
- **les pratiquants de plein air**, plutôt situés dans les catégories d'âge les plus avancées, ces sportifs veulent être au contact de la nature lors de leur pratique ;
- **les familles**, qui privilégient une pratique accessible et ludique (**tourisme de masse**).

En 2004, les sports d'hiver étaient majoritairement pratiqués par **une population jeune**, la part des moins de 30 ans représentant 50% des pratiquants, soit 2,5 fois plus que la part des plus de 50 ans (20 %) ⁴⁶¹. Par ailleurs, la pratique était plutôt **réservée à une population aisée**, dont les revenus se situaient dans les tranches supérieures⁴⁶². Cette part majoritaire était directement corrélée à la **présence importante de franciliens** sur les

⁴⁵¹ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁴⁵² Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

⁴⁵³ Autres titres de participation.

⁴⁵⁴ « Répartition des licences sportives et autres titres de participation (ATP) par fédération française agréée en 2014 », par ministère des Sports, 2014, <http://www.sports.gouv.fr/>

⁴⁵⁵ « Les sports d'hiver : pratiques et pratiquants », par ministère des Sports, Stat-Info n°06-06, août 2006, <http://www.sports.gouv.fr/>

⁴⁵⁶ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁴⁵⁷ Politique lancée par l'État français en 1964 visant à aménager les montagnes françaises afin d'organiser le tourisme de masse et de capter le tourisme étranger. Source : « Juridique et institution : Le Plan Neige », par Montagne Leader, 13 février 2014, <http://www.montagneleaders.fr/>

⁴⁵⁸ « La grande histoire du ski », par RFI, 27 février 2014, <http://voyage.blogs.rfi.fr/article/2014/02/27/la-grande-histoire-du-ski>

⁴⁵⁹ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

⁴⁶⁰ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

⁴⁶¹ « Les sports d'hiver : pratiques et pratiquants », par ministère des Sports, Stat-Info n°06-06, août 2006, <http://www.sports.gouv.fr/>

⁴⁶² 55 % des pratiquants appartenaient à des ménages dont les revenus dépassaient 37 000 euros par an et 48 % des pratiquants en situation d'emploi occupaient des postes de niveau cadre supérieur ou profession intermédiaire. « Les sports d'hiver : pratiques et pratiquants », par ministère des Sports, Stat-Info n°06-06, août 2006, <http://www.sports.gouv.fr/>

pistes (28 % du total des pratiquants), sachant que la région Île-de-France regroupait 35 % des cadres supérieurs français pour moins de 20 % de la population totale en 2004⁴⁶³.

- o Évolution, tendances et projections de la pratique de la glisse sur neige

Tableau 9 - Évolution de la pratique des sports de glisse sur neige

Sports de glisse	Tendance	Remarque
Ski de fond	Hausse	Le budget restreint (forfait à prix réduit), le côté universel et l'aspect santé de ce sport expliquent une demande croissante à son égard, notamment de la part d'une population vieillissante. En 2004, la part des retraités aux revenus modestes était d'ailleurs significative pour le ski de fond ⁴⁶⁴ .
Ski de randonnée	Hausse	Certains acteurs de l'offre observent un développement significatif du ski de randonnée depuis trois ans, sous l'impulsion de grandes marques internationales (ex. : Salomon ⁴⁶⁵) qui développent des produits spécifiques ⁴⁶⁶ .

Consommation d'articles de sport de glisse sur neige

Répartition et croissance des articles de sport de glisse sur neige

Le marché des articles de sport de la glisse sur neige présente un profil atypique par rapport au marché mondial des articles de sport, dont les ventes se répartissent schématiquement de la façon suivante : 50 % du marché concerne le textile, un quart les chaussures et le dernier quart les équipements⁴⁶⁷.

Sur le marché de la glisse sur neige, le matériel (inclusion des équipements, accessoires et chaussures de ski) **représente au contraire la très grande majorité des ventes d'articles de glisse sur neige** (près de 90 % des ventes), le textile ne complétant le marché qu'à hauteur de 10 % des ventes. Parmi le matériel, **les skis alpins et les chaussures de ski alpins représentent près des trois quarts du marché mondial**⁴⁶⁸.

Environ 400 000 paires de skis seraient écoulées chaque année en France, la moitié étant vendue en magasin et l'autre étant proposée à la location. La composition des ventes serait majoritairement des **produits d'entrée de gamme** (ex. : 150 euros la paire chez Decathlon) et **des produits « moyen de gamme »** (ex. : 300 euros la paire chez Rossignol)⁴⁶⁹.

Lorsque l'on s'intéresse aux types d'articles dont les ventes sont en croissance, on constate que **les casques de ski possèdent un fort potentiel**, sachant que moins d'un tiers des skieurs en portaient sur les pistes en 2015 et que les écoles de ski l'ont rendu obligatoire quelques années auparavant. Cet équipement représentait un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros en 2013⁴⁷⁰.

Un panier moyen des sports de glisse (neige et dérivés) très élevé

Remarque périmètre : pour cette sous-partie, le périmètre d'étude porte plus largement sur les « sports de glisse (neige et dérivés) », qui incluent les sports de glisse sur neige et les sports de glisse dérivés (le ski sur herbe et le *rollerski*).

Les sports de glisse (neige et dérivés) comptent parmi les activités les plus onéreuses parmi tous les groupes d'activités, compte tenu de l'étendue de la gamme d'articles nécessaire pour pratiquer (ex. : skis, gants, anorak, masque, etc.). Le panier moyen d'un pratiquant de sports de glisse (neige et dérivés) s'établit ainsi autour de **818 euros**, ce qui représente le double des sports de raquette (412 euros) et de la danse, *fitness* (434 euros), pour ne citer que ces groupes d'activités⁴⁷¹.

Une baisse des dépenses des pratiquants est cependant attendue pour l'ensemble des sports de glisse (neige et dérivés) au cours des deux prochaines années : 36 % des pratiquants de sport de glisse (neige et

⁴⁶³ Ibid.

⁴⁶⁴ « Les sports d'hiver : pratiques et pratiquants », par ministère des Sports, Stat-Info n°06-06, août 2006, <http://www.sports.gouv.fr/>

⁴⁶⁵ « Le Minim, nouveau promodel de Kilian Jornet », par Skipass, 15 septembre 2015, <http://www.skipass.com/>

⁴⁶⁶ Thomas Rouault, fondateur Snowleader, 27 octobre 2015.

⁴⁶⁷ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

⁴⁶⁸ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

⁴⁶⁹ Christian Alary, fondateur La Fabrique du Ski, 19 octobre 2015.

⁴⁷⁰ « Sports d'hiver : un marché clé pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁴⁷¹ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

dérivés) déclarent en effet en 2015 que leurs dépenses diminueront au cours des deux prochaines années, contre 12 % qui affirment qu'elles augmenteront⁴⁷².

Évolution de la consommation d'articles de sport de glisse sur neige par activité sportive

Tableau 10 - Évolution de la consommation d'articles par activité sportive

Sports de glisse	Tendance	Remarque
Ski de piste	Hausse	On observe une forte croissance des ventes en 2014 (+ 10 % par rapport à 2013) pour les articles de ski alpin (anoraks de skis, chaussures de skis, skis et bâtons de descente, casques).
Snowboard	Baisse	Les ventes d'articles de <i>snowboard</i> étaient orientées à la baisse en 2014 (- 10 % par rapport à 2013), dans la continuité du recul enregistré depuis la fin des années 2000 ⁴⁷³ .

Deux tendances de consommation : rapport qualité/prix optimal vs articles premium

Les consommateurs français montrent dans leur ensemble une forte tendance à **rechercher un rapport qualité/prix optimal** lors de l'achat d'un équipement de ski⁴⁷⁴.

Cependant, on constate également **l'essor d'une clientèle premium, à la recherche de produits authentiques et de qualité**, que les industriels des sports de glisse visent en multipliant les collections textiles « *vintage* ». Ces collections, lancées récemment (environ cinq ans), ont rencontré un certain succès (élargissement des gammes au cours du temps)⁴⁷⁵ :

- collection 1948 (Made in France) de Skidress, visant une clientèle aisée et sénior ;
- collection 1907 de Rossignol, désormais dénommée Héritage, ayant pour objectif d'implanter la marque dans les zones urbaines ;
- collection 1952 de Fusalp, ciblant un ancrage plutôt régional (Chamonix), complémentaire à la collection « création Fusalp ». Fusalp a dorénavant rationalisé ses collections, puisque seule subsiste la marque « Fusalp », toujours positionnées haut de gamme.

Possession et canaux de distribution des articles de sport

Le segment des sports de glisse sur neige représente un **marché relativement atypique** par rapport aux autres segments d'articles de sport, car **la location y occupe une place centrale. Les boutiques de location de matériel de glisse sur neige représentent ainsi le canal majeur de distribution en volume pour les équipements et les chaussures de sports de glisse** (bien que moins important en valeur), comme l'illustre la part importante de la location dans le chiffre d'affaires du segment du ski de fond en France (50 % soit 15 millions d'euros)⁴⁷⁶. Ce constat est étayé par plusieurs éléments issus de l'enquête nationale réalisée auprès d'un panel représentatif de Français au cours de la présente étude :

- **Une part élevée de la location par rapport à l'achat, comparativement aux autres groupes d'activités sportives.** La location attire 22 % des pratiquants pour les équipements de plus de 100 euros et 16 % pour les chaussures⁴⁷⁷, ce qui représente les chiffres les plus élevés par rapport aux autres groupes d'activités à l'étude.
- **La possession limitée d'articles de glisse sur neige au sein des foyers.** Seuls 13 % des pratiquants possèdent des skis alpins au sein de leur foyer et 5 % des skis de fond⁴⁷⁸. À titre de comparaison, respectivement 69 % et 34 % des pratiquants possèdent un vélo et une raquette de tennis au sein de leur foyer.

⁴⁷² « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁴⁷³ « Sports d'hiver : un marché clé pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁴⁷⁴ « Sports d'hiver : un marché clé pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁴⁷⁵ « Les marques françaises de vêtements de ski jouent un air de rétro chic », par Filière Sport, n°25-26, p14-15, janvier-février 2015

⁴⁷⁶ « Sports d'hiver : un marché clé pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/>

⁴⁷⁷ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁴⁷⁸ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

De surcroît, certains acteurs estiment que le phénomène de la location pour les articles de glisse sur neige aurait tendance à s'amplifier : en dix ans, **le marché mondial des ventes de ski a ainsi été divisé par deux** : on est passé d'environ 7 millions de paires à la fin des années 1990 à seulement 3,5 millions aujourd'hui⁴⁷⁹.

Lorsqu'on s'intéresse aux **canaux de distribution physiques** (*chiffres non disponibles pour le e-commerce*), les enseignes de sport généralistes semblent dominer le marché de la glisse, puisque 65 % des pratiquants interrogés lors de l'enquête déclarent qu'ils achèteront leur matériel dans ce type d'enseignes dans les six prochains mois⁴⁸⁰.

État des lieux de l'offre

La fabrication d'articles de glisse sur neige

Présence de nombreux fabricants (conception et/ou fabrication sur le territoire français) sur le marché

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier **seize marques**⁴⁸¹ ayant une activité de conception/fabrication d'articles de sports de glisse sur neige sur le territoire français en 2015 : Salomon (Amer Sport), Rossignol (Altor Equity Partners), Dynastar (Rossignol), Look (fixations de ski, Rossignol), Quechua (Decathlon), Wed'ze (Decathlon), Eider (Lafuma), ZAG, Fusalp, Back Crows, Ski Dress, Lacroix, Black Smith (skis, *snowboards*), Picture Organic (textile recyclé), La Fabrique du Ski et Plum⁴⁸². On peut également citer Aluflex, Bohème et Buntribe, qui sont des fabricants artisanaux de ski.

Cette multiplicité d'acteurs démontre l'importance du secteur de la glisse sur neige en France.

Salomon peut être considéré comme le numéro un mondial des sports d'hiver (n°1 mondial de la chaussure de ski alpin et n°1 de la chaussure de ski de fond) pour un chiffre d'affaires total de 650 millions d'euros⁴⁸³. La marque est près de trois fois plus grosse que son **principal rival Rossignol** (niveau groupe)⁴⁸⁴, ce dernier étant toutefois *leader* sur le marché du **ski alpin français** (51 % de parts de marché en 2014)⁴⁸⁵. **Decathlon (Wed'ze, Quechua)** complète la liste des enseignes les plus importantes sur le marché français.

Ces trois marques se caractérisent par un **positionnement généraliste**, sur tous les sports du segment et sur tous les types d'articles de sport. Les entreprises de taille inférieure privilégient un positionnement plus ciblé (ex. : Fusalp uniquement en ski alpin et positionné sur du textile et des accessoires), en raison de moyens plus limités.

⁴⁷⁹ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

⁴⁸⁰ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁴⁸¹ Chiffre non-exhaustif.

⁴⁸² « Fixations de ski de randonnée et *splitboard* », par Plum, <http://www.fixation-plum.com/>

⁴⁸³ « Rencontre/entrepreneur - Jean Marc Pambet Salomon Amer Sports - Le *footwear* est devenu la première catégorie du groupe », par Outdoor Experts, n°169, p.32, juillet 2015.

⁴⁸⁴ « Salomon, le salut dans la course à pied », par Le Monde, 27 mai 2013, <https://www.lemonde.fr/>

⁴⁸⁵ « Dossier de presse Rossignol », par Rossignol, 2015.

Figure 57- Positionnement des principaux fabricants français (conception et/ou fabrication) par sport

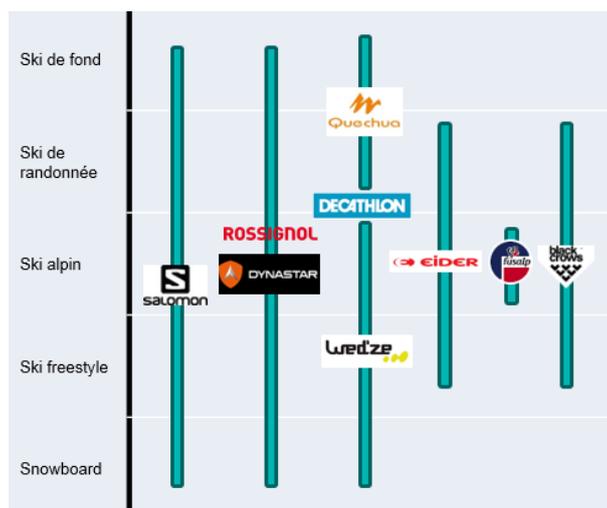
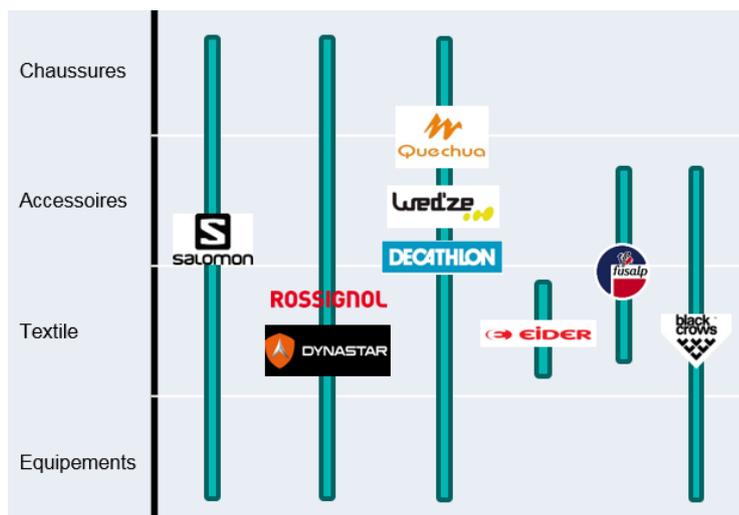


Figure 58 - Positionnement des principaux fabricants français (conception et/ou fabrication) par articles de sport



Principaux mouvements d'acteurs sur le marché de la glisse sur neige

Le groupe Rossignol a été repris en 2013 par le groupe scandinave Altor Equity Partners (à hauteur de 80 %) ⁴⁸⁶. Ce rachat a été entrepris dans le but de compenser les pertes subies lorsque Rossignol appartenait à l'entreprise américaine Quiksilver (revente en 2008).

L'entreprise Salomon a été rachetée par le groupe finlandais Amer Sports en 2005. La marque avait auparavant été reprise par le groupe Adidas en 1997 ⁴⁸⁷.

L'offre ski de Lafuma a été supprimée lors de la restructuration récente du groupe ⁴⁸⁸, dont le positionnement sur ce segment repose dorénavant sur la marque Eider (uniquement sur le textile) ⁴⁸⁹.

Localisation de la production des articles de glisse sur neige : l'exemple de Salomon et Rossignol

Salomon et Rossignol ont conservé leurs **activités de R & D dans les Alpes françaises** (Rossignol investit notamment 6 % de son chiffre d'affaires en R & D ⁴⁹⁰).

Concernant la fabrication, Rossignol a fait le choix de **produire au plus près de ses principaux marchés** (60 % des ventes en Europe), en investissant près de 10 millions d'euros sur trois ans dans ses usines en France (skis et fixations) et en Espagne (skis grande série). Cet investissement fait suite à **la relocalisation d'une usine de Taïwan**, en raison de différentiels de coûts insuffisants, **la main d'œuvre ne représentant que 20 % du coût de fabrication d'un ski (70 % pour la matière première)** ⁴⁹¹.

On retrouve une logique relativement similaire chez Salomon, qui fabrique son matériel de ski dans des pays d'Europe centrale (Autriche et Roumanie notamment) et les *softgoods* (textile, chaussures, bagagerie) au Portugal, en Tunisie et en Asie (Indonésie, Chine et Vietnam notamment) ⁴⁹².

Des poids lourds français majoritairement tournés vers l'international

Salomon réalise près de **90 % de son chiffre d'affaires hors de France et 70 % en Europe** (avec un focus sur les États-Unis et l'Asie) ⁴⁹³. De son côté, Rossignol réalise plus de **70 % de son chiffre d'affaires à l'étranger** ⁴⁹⁴.

⁴⁸⁶ « Ces marques de matériel qui ont la fibre textile », par Outdoor Expert, Hors-série, p48-52, décembre 2014.

⁴⁸⁷ « Rencontre/entrepreneur - Jean Marc Pambet Salomon Amer Sports - Le footwear est devenu la première catégorie du groupe », par Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p.32.

⁴⁸⁸ Christian Alary, fondateur La Fabrique du Ski, 19 octobre 2015.

⁴⁸⁹ « Après avoir changé de mains, Lafuma reprend des couleurs », par Les Échos, 2 octobre 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁴⁹⁰ « Rossignol sur la bonne piste », par Team Sport Eco, 2 décembre 2014, <http://teamsporteco.fr/2014/12/02/rossignol-sur-la-bonne-piste/>

⁴⁹¹ « Rossignol investit 10 millions d'euros dans ses usines française et espagnole », par Le Monde, 23 novembre 2011, <http://www.lemonde.fr/>

⁴⁹² Christian Loos, responsable commercial France Running chez Salomon, 2 octobre 2015

⁴⁹³ « Jean-Marc Pambet, Président de Salomon et de Amer Sport footwear », par Filière Sport, 10 décembre 2012,

<http://www.fileresport.com/>

⁴⁹⁴ « Rossignol sur la bonne piste », par Team Sport Eco, 2 décembre 2014, <http://teamsporteco.fr/2014/12/02/rossignol-sur-la-bonne-piste/>

La distribution d'articles de glisse sur neige

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier **trois distributeurs⁴⁹⁵ spécialisés dans la distribution d'articles de glisse sur neige** : Skiset, Skimium (centrale d'achat de Decathlon qui propose à la location et à la vente des produits des marques exclusives du réseau Decathlon⁴⁹⁶) et Ski Republic. Ces marques entrent partiellement en concurrence avec les grandes surfaces spécialisées dans la distribution d'articles de sport telles qu'Intersport, ainsi qu'avec des acteurs positionnés sur les sports *outdoor* incluant la glisse sur neige (ex. : Le Vieux Campeur, le *pure player* Snowleader, Chullanka, etc.).

Parmi ces entreprises, la marque française Skiset (réseau de franchises) s'impose comme **le leader mondial de la location de ski** (implantations en France et aux États-Unis)⁴⁹⁷. La **location de skis sur internet** représente le principal défi de la marque, car ce canal de distribution demande de lourds investissements ainsi qu'une réflexion approfondie en termes de logistique et de gestion de bases de données.

Zoom sur des innovations

Une nouveauté sur le marché : le *splitboard*⁴⁹⁸

Le *splitboard* fait partie des dernières innovations dans l'univers de la glisse sur neige. Cet équipement permet de **pratiquer la randonnée avec un *snowboard*** (la planche peut se scinder en deux skis de randonnée pour la montée, le *snowboard* étant utilisé pour la descente).

Figure 59 - Possibilités d'utilisation d'un *splitboard*



Source : « *Ski & Snowboard Equipment Rentals* », par Estes Park Mountain Shop, <http://www.estesparkmountainshop.com/>

Les stations de ski constatent une **certaine demande pour cet article** depuis 2012 (ex. : 15 à 20 % des ventes de *splitboard* au magasin Zéro G de Chamonix), mais les ventes restent anecdotiques dans les magasins de ville, car l'usage du *splitboard* est restreint aux passionnés.

Salomon s'est positionné sur ce marché avec une planche haut de gamme séparable en quatre parties (dont deux fixables sur le sac à dos), ainsi que Plum, qui fabrique des fixations de skis de randonnée « made in France ».

Un partenariat entre Rossignol et le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA)

Rossignol s'est allié pour cinq ans au CEA avec un partenariat de recherche et développement, dans le but de proposer des innovations dans le domaine des **nanotechnologies** qui amèneront « de véritables ruptures dans le domaine du ski »⁴⁹⁹.

⁴⁹⁵ Chiffre non-exhaustif.

⁴⁹⁶ « Informations Skimium », par Skimium, <http://www.skimium.fr/page/avantages-clients-decathlon-18/>

⁴⁹⁷ « Annie Famose, présidente de Skiset. C'est l'innovation qui permet d'avancer », par Filière Sport, janvier-février 2015, n°25-26, p.22-25.

⁴⁹⁸ « Le *splitboard* trace sa voie », par Filière Sport, n°25-26, p.34-35, janvier-février 2015.

⁴⁹⁹ « Rossignol veut révolutionner la pratique du ski », par BFMTV, 28 octobre 2015, <http://bfmbusiness.bfmtv.com/>

Quatre enjeux de développement pour le segment

Diminuer la dépendance à la neige/diversification

L'enjeu principal pour une marque spécialisée dans la glisse sur neige consiste à diversifier ses activités afin **d'assurer une source de revenus tout au long de l'année** et de limiter sa dépendance à un niveau d'enneigement soumis à des fluctuations selon les saisons.

Toutes les grandes marques ont ainsi mis en œuvre depuis de nombreuses années des stratégies de diversification, par exemple en **complétant leur offre de matériel de glisse sur neige** (skis, chaussures, fixations et accessoires), en **lançant des produits dans d'autres secteurs sportifs** (tennis, vélo, randonnée, *trail*, etc.) ou **en entrant sur le segment du textile**.

- **Salomon**⁵⁰⁰ : la marque a d'abord investi sur le segment du golf (rachat de Taylor Made), du cyclisme (rachat de Mavic) et des vêtements de *surf* (rachat de l'américain Bonfire) en 1995, ce qui a eu pour effet d'équilibrer le chiffre d'affaires entre les activités d'été et d'hiver dès 1997⁵⁰¹ (les chaussures et équipements de glisse sur neige représentent actuellement 32 % de l'activité mondiale de la marque⁵⁰²). La société s'est ensuite tournée dès 2000 vers le segment du textile (130 millions d'euros d'investissements dans le monde) et affiche depuis une **croissance à deux chiffres sur ce segment, porté par le ski et le *trail***. La stratégie de diversification de Salomon semble porter ses fruits, puisque la part relative de Salomon Sports d'hiver devrait baisser dans le chiffre d'affaire total de la marque, bien que les ventes de cette entité continuent de croître⁵⁰³. De plus Salomon a ainsi réalisé en France un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros en 2015 sur le segment de la chaussure, ce qui permet à l'entreprise d'équilibrer le rapport « hiver »/« été » sur l'année⁵⁰⁴. Salomon souhaite renforcer sa présence sur le segment *outdoor* dans les prochaines années.
- **Rossignol**⁵⁰⁵ : la marque s'est diversifiée très tôt dans le golf (1990), ce qui a **réduit les ventes d'équipements de glisse sur neige aux deux tiers de son chiffre d'affaires dès 1996**⁵⁰⁶. Rossignol a ensuite investi en 1997 dans le segment du textile, avec pour ambition d'amorcer une **transition en tant que marque *lifestyle***, en ne réalisant plus que 50 % du chiffre d'affaires avec la glisse sur neige. La division textile engendrait 50 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le monde en 2005, mais la crise traversée par le groupe a fait chuter les ventes à 20 millions d'euros en 2014 (10 % des ventes seulement⁵⁰⁷). Le prêt-à-porter constitue le prochain axe de développement pour Rossignol (création de la division *Rossignol Apparel* en 2014).
- **Lacroix** : la marque française de glisse sur neige s'est positionnée sur le **segment peu concurrentiel du luxe dès 1999**. Elle réalise désormais 40 % de son chiffre d'affaires sur les skis, 40 % sur le textile et 20 % sur les accessoires.
- **Head, Scott Sports, Black Crows, Armada, Atomic** : toutes ces marques ont investi récemment sur le segment du textile de glisse sur neige.

Assurer la sécurité des pratiquants

Un autre enjeu crucial dans l'écosystème des sports de glisse consiste à **assurer la sécurité des personnes, pour ne pas dissuader la pratique**. Près de 140 000 pratiquants de ski sont en effet victimes chaque année de blessures (fractures, commotions cérébrales, etc.), ce qui représente trois accidents pour 1 000 skieurs par jour⁵⁰⁸. Ces accidents peuvent être mortels, notamment en raison de catastrophes naturelles (ex. : avalanches).

Plusieurs innovations ont ainsi été développées ces dernières années pour **renforcer la sécurité des pratiquants**.

⁵⁰⁰ « Ces marques de matériel qui ont la fibre textile », par Outdoor Expert, Hors-série, p.48-52, décembre 2014.

⁵⁰¹ « Les territoires des fabricants alpins français de matériels de sports d'hiver (fin XIX^e - début XXI^e) », par Régis Boulat, Entreprises et histoire, n° 74, p.88-103, 2014.

⁵⁰² « Rencontre/entrepreneur - Jean-Marc Pambet Salomon Amer Sports - Le *footwear* est devenu la première catégorie du groupe », par Outdoor Experts, n°169, p.32, juillet 2015.

⁵⁰³ « Interview : Jean-Marc Pambet, Président de Salomon et de Amer Sport footwear », par Filière Sport, 10 décembre 2012, <http://www.filieresport.com/>

⁵⁰⁴ Christian Loos, responsable commercial France Running chez Salomon, 2 octobre 2015.

⁵⁰⁵ « Les marques investissent le Mont-Blanc », par Les Echos, 23 février 2007, <http://www.lesechos.fr/>

⁵⁰⁶ « Les territoires des fabricants alpins français de matériels de sports d'hiver (fin XIX^e - début XXI^e) », par Régis Boulat, Entreprises et histoire, n° 74, p.88-103, 2014.

⁵⁰⁷ « Salomon, le salut dans la course à pied », par Le Monde, 27 mai 2013, <https://www.lemonde.fr/>

⁵⁰⁸ « Ski : Les gens ne se rendent pas compte de la dangerosité », par Sud-Ouest, 31 décembre 2013, <http://www.sudouest.fr/>

- **Sacs Airbag**, commercialisé par les sociétés ABS⁵⁰⁹, Snowpulse⁵¹⁰, etc. : assure la flottabilité des personnes sur la neige en cas d'avalanche.
- **Détecteur de victime d'avalanche (DVA)**, commercialisé par les sociétés Arva⁵¹¹, Mammut⁵¹², etc. : aide à la recherche de victimes d'avalanche⁵¹³.
- **Application Mammut Safety**, éditée par l'entreprise Mammut : sécurise les sorties à ski (évaluateur de risque, clinomètre, boussole, altimètre, position géographique par SMS, bulletins d'alerte avalanche, etc.).
- **Système de secours RECCO®**, commercialisé par la société du même nom⁵¹⁴ : envoie un signal sonore à l'endroit où la personne est ensevelie sous une avalanche. RECCO® participe d'ailleurs à des formations sur la sécurité avalanche, comme lors de l'événement *High Test Decathlon*⁵¹⁵.
- **Casque**, qui devrait voir ses ventes augmenter dans les prochaines années.

Les applications pour *smartphones* représentent un segment d'innovation porteur pour les années à venir, mais rencontrent des **enjeux de développement** : batterie limitée des téléphones, absence de réseau sur les pistes, etc.

Se positionner sur le segment des objets connectés ?

De nombreuses innovations voient le jour en termes d'objets connectés dédiés à la pratique de la glisse sur neige, guidées par le constat que la glisse sur neige semble propice à l'utilisation d'objets connectés :

- **pratique de la glisse par une clientèle plutôt jeune** (taux de pratique des 15-29 ans plus élevé que leurs aînés⁵¹⁶), sensibilisée aux objets connectés ;
- **aspect spectaculaire de la pratique**, qui pousse les pratiquants à filmer leurs descentes ;
- existence de **périodes d'attente conséquentes**, notamment dans les télésièges.

Certains articles connectés (ex. : caméras embarquées) connaissent ainsi un taux de pénétration fulgurant sur le marché. Selon des estimations récentes, environ un pratiquant sur dix serait déjà équipé d'une **caméra embarquée** ou d'un **objet connecté** sur les pistes⁵¹⁷. De surcroît, les objets connectés permettent **d'accroître le panier moyen des consommateurs grâce aux articles associés** (ex. : cinq à six accessoires pour une caméra Go Pro® achetée : perches télescopiques, trépieds, mallettes de transports avec batteries intégrées, etc.).

D'autres objets connectés récemment lancés sur le marché se caractérisent par une sophistication et un prix élevé qui ne leur **permettent pas de dépasser le stade du marché de niche** pour le moment.

- Un partenariat entre Garmin et Oakley a permis de créer un **masque capable de servir d'écran vidéo** et d'écouter de la musique. Il est aussi équipé d'un GPS et du Wi-Fi notamment.

Figure 60 - Masque de ski conçu par Oakley et Garmin



Source : « Oakley et Garmin s'associent pour des lunettes de ski », par *Canoe.ca*, 28 octobre 2014, <http://fr.canoe.ca/>

⁵⁰⁹<https://www.abs-airbag.com/fr/>

⁵¹⁰ <http://www.snowpulse.com/fr/>

⁵¹¹ <http://www.arva-equipment.com/>

⁵¹² <https://www.mammut.ch/>

⁵¹³ « Le ski connecté, on ne peut plus s'en passer », par *Filière Sport*, n°25-26, p.32-33, janvier-février 2015.

⁵¹⁴ <http://fr.recco.com/le-systeme-recco>

⁵¹⁵ « *High Test Decathlon* », par *Skieur.com*, 28 octobre 2015, <http://www.skieur.com/>

⁵¹⁶ « La pratique sportive en France, reflet du milieu social », par *Insee*, 2006, <http://www.insee.fr/>. Le différentiel entre les taux de pratique des 15-29 ans et celui des 55-64 ans s'élève à près de 20 points.

⁵¹⁷ « Le ski connecté, on ne peut plus s'en passer », par *Filière Sport*, n°25-26, p.28-30, janvier-février 2015.

- Digitsole produit des **semelles chauffantes** qui se règlent avec un mobile et qui fournissent également des informations sur les calories brûlées.

Figure 61 - Les semelles chauffantes connectée Digitsole



Source : « Digitsole : la 1^{ère} semelle chauffante connectée », par Ykwih, 8 novembre 2014, <http://ykwih.com/>

- Alan France⁵¹⁸ commercialise des **écouteurs micro-connectés à un smartphone**. Ce dispositif composé d'une micro-tige et d'oreillettes stéréo permet de répondre à des appels, d'écouter de la musique, etc.
- Rossignol distribue des **bâtons destinés à la pratique du freeride** (Rossignol FAT BC⁵¹⁹), qui permettent de filmer les descentes en fixant une caméra sur le haut des bâtons de ski.

Bien que l'offre soit déjà présente, les ventes de produits high-tech restent encore anecdotiques dans les magasins spécialisés (en stations et en ville), la majorité des achats de caméras et autres objets connectés s'effectuant plutôt en **grande surface**. L'inexpérience des magasins spécialisés pour vendre de l'électronique peut expliquer ce manque de dynamisme de la demande.

Développer le secteur du tourisme

Le secteur de la glisse sur neige (industrie, stations de ski) se caractérise par une **forte dépendance au tourisme**. De ce fait, des mesures de la part des pouvoirs publics et des acteurs privés devraient être mises en place pour faciliter la pratique du ski (amélioration et développement des infrastructures, meilleure communication et valorisation des offres touristiques, etc.)

Certains acteurs du secteur estiment par ailleurs que l'attractivité de la France reste **sous-exploitée** en matière de sports d'hiver. Par exemple, en comparaison avec l'Autriche, la qualité du système hôtelier français serait inférieure et la France souffrirait d'un phénomène de « **lits froids** » (hébergements réservés seulement deux à quatre semaines par an) préjudiciable⁵²⁰.

⁵¹⁸ <http://www.alanfrance.net/>

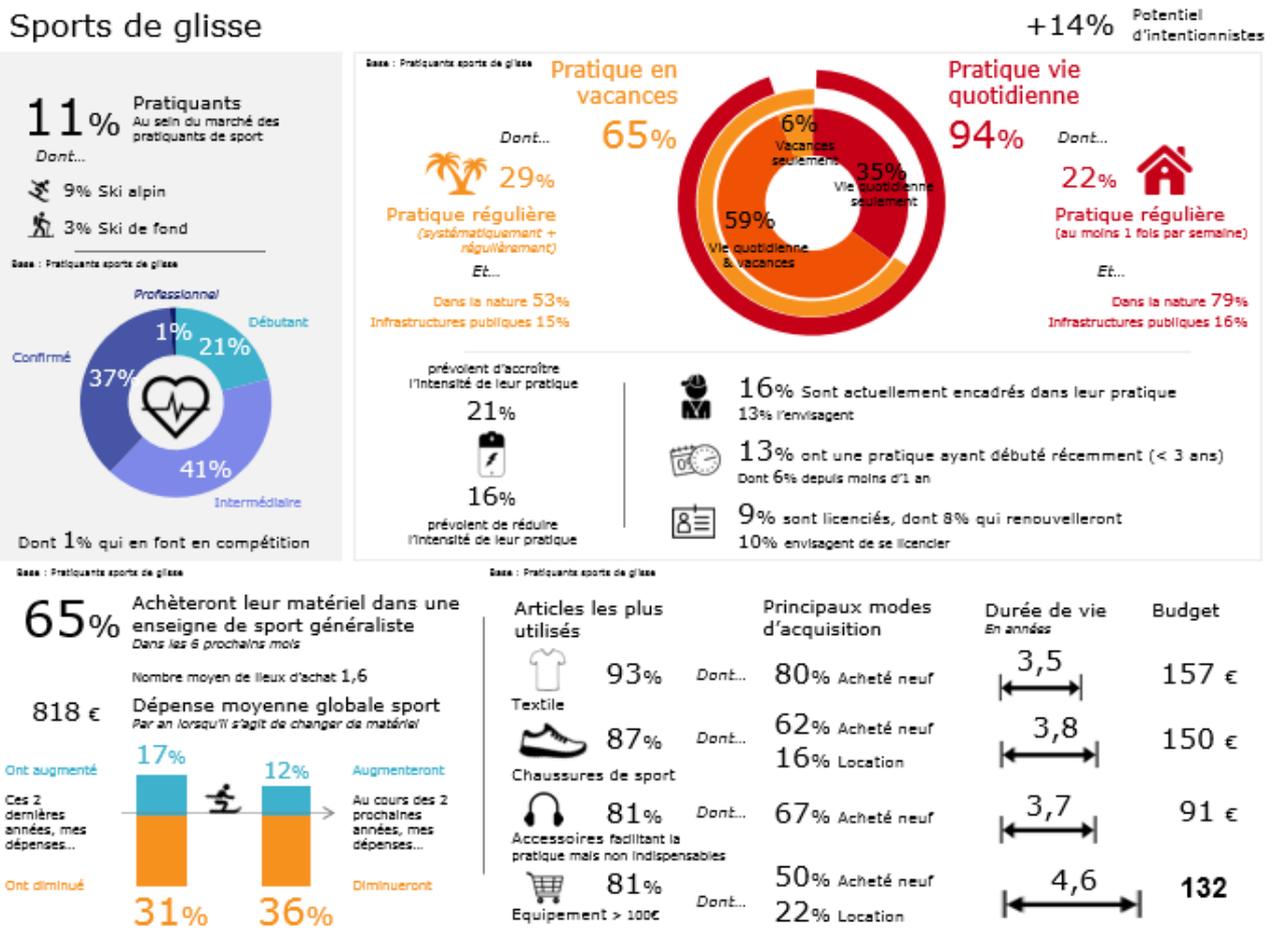
⁵¹⁹ « Rossignol crée le bâton de ski qui filme vos exploits », par Ski Nordique, 22 septembre 2015, <http://www.ski-nordique.net/>

⁵²⁰ Sylvain Noailly, vice-président marketing Rossignol, 26 octobre 2015.

Photographie synthétique du groupe d'activités « sports de glisse (neige et dérivés) »

Remarque périmètre : l'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofres et Nomadéis en 2015 fournit des **données actualisées** relatives à la demande du groupe d'activités « sports de glisse neige et dérivés », qui inclut à la fois les **sports de glisse sur neige** et les sports de glisse dérivés (le *rollerski* et le ski sur herbe). Les chiffres proposés dans cette photographie synthétique correspondent donc à un périmètre plus large que celui défini pour le segment « sports de glisse sur neige ».

Figure 62 - Photographie synthétique du groupe d'activités « sports de glisse neige et dérivés » - Nomadéis TNS Sofres, 2015



SPORTS *OUTDOOR*

Introduction

Définition : les sports *outdoor*

Dans le cadre de cette étude, les **sports *outdoor*** regroupent les pratiques sportives exercées **dans la nature**⁵²¹ (ex. : marche nordique, course d'orientation, etc.) et plus spécifiquement **en montagne** (ex. : alpinisme, randonnée montagne, etc.)⁵²².

Les articles de sport utilisés pour la pratique de ces sports sont multiples : **accessoires** (ex. : gant, casque, lampe frontale, etc.), **textile** (ex. : manteau, combinaison imperméable, etc.), **chaussures** (ex. : chaussures de marche, chaussons d'escalade), **équipements** (ex. : bâton de marche, corde, mousqueton, sacs de couchage, tentes, accessoires de camping, etc.).

Remarque : dans les médias et sur le marché du sport, le terme « *outdoor* » relève plus du **concept sociologique que du concept de marché**, puisqu'il est associé à des notions de nature et de liberté par les pratiquants. Ce constat induit une certaine incertitude concernant la définition exacte des sports *outdoor*. Il convient ainsi d'être vigilant par rapport aux chiffres des différentes études sur le secteur « *outdoor* » qui définissent généralement un périmètre plus large que le segment défini dans l'étude. Par exemple, certains médias⁵²³ se réfèrent à l'*outdoor* en incluant le ski, le VTT, le *trail* voire le *running* (ce qui n'est pas le cas dans la présente étude)⁵²⁴. Cette même interprétation est observée chez des enseignes spécialisées dans la distribution d'articles de sports *outdoor* au sens large (ex. : Le Vieux Campeur, Chullanka, Snowleader).

Périmètre des sports *outdoor*

Onze sports *outdoor* ont été retenus dans le périmètre du segment à l'étude. Le *trail*, en général classé dans les sports *outdoor* a été exclu de ce périmètre, car traité à part dans le segment *running*.

Tableau 11 - Périmètre du groupe d'activités « sports *outdoor* » (Nomadéis, 2015)

Sports <i>outdoor</i> ⁵²⁵
Accrobranche
Alpinisme
Canyonisme
Course d'orientation
Escalade
Marche nordique
Randonnée montagne
Randonnée pédestre (trek)
Raquette à neige
Spéléologie
Traîneau

⁵²¹ Hors espaces naturels urbains, de type parcs.

⁵²² Le groupe d'activités inclut également l'escalade *indoor* qui, bien que pratiquée en salle, fait partie des sports *outdoor* en termes d'articles sportifs.

⁵²³ « L'*outdoor* veut séduire une clientèle plus jeune », par Les Échos, 20 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁵²⁴ Le ski a été classé dans le groupe « sports de glisse », le VTT dans le groupe « cyclisme » et le *trail* et le *running* dans le groupe « *running* ». Le classement des activités dans les groupes ayant été effectué selon l'existence de **similitudes en matière d'articles de sport**, l'équipe projet a estimé que ces sports avaient plus de points communs en termes d'articles de sport avec d'autres groupes d'activités que celui des « sports *outdoor* ».

⁵²⁵ Cf. *Annexe 1* pour la description/définition des sports les moins renommés.

De manière schématique, le segment peut être divisé en deux catégories :

- **Verticalité** (pratique sportive en hauteur) : escalade, alpinisme, spéléologie, *canyonisme*, accrobranche ;
- **Randonnée nature** : randonnée montagne, randonnée pédestre, marche nordique. Le traineau et la course d'orientation ont également été placés dans cette catégorie en raison de leur lien avec une pratique dans de grands espaces naturels, tout en étant bien différenciés de la verticalité.

Chiffres clés

- **Chiffre d'affaires** du segment : 576 millions d'euros HT en 2014 (3^e marché européen)⁵²⁶.
- **Pratiquants** : 6 % des pratiquants de sport en France (environ 1,32 millions de Français)⁵²⁷. *Attention, ce chiffre inclut les pratiquants de trail, qui ne sont pas étudiés dans ce segment mais dans le segment « running-trail »;*
- **Acteurs leaders de l'offre** : Quechua (Decathlon), Salomon, Lafuma, Petzl.

État des lieux du marché

Le marché des sports *outdoor* montre un certain dynamisme, tant en Europe qu'en France

À l'échelle européenne, les estimations de la valeur du marché des sports *outdoor* varient fortement suivant les études (de 10,2 milliards d'euros⁵²⁸ à 16,3 milliards d'euros⁵²⁹ en 2014 suivant les sources). Cet écart majeur s'explique notamment par la prise en compte dans le périmètre de nombres différents de pays (respectivement 20 pays et 33 pays).

Le **marché européen de l'*outdoor*** a connu un **fort développement dans les années 1990** (autour de 15 % de croissance par an)⁵³⁰, qui a continué dans les années 2000. Cependant, un certain ralentissement **est constaté depuis les années 2010**, comme le montrent les faibles taux de croissance observés entre 2011 et 2014 (entre + 1,2 % et + 2 % par an)⁵³¹. Cette tendance confirme l'analyse d'un **marché européen entré dans une certaine phase de maturité**, qui pourrait de surcroît être perturbé par la menace d'un euro faible par rapport au dollar, en raison d'une hausse des prix des importations d'articles de sports *outdoor* (majoritairement produits en Asie).

La France représente le **3^e marché européen de l'*outdoor***⁵³² avec 12 % des ventes d'articles de sport (576 millions d'euros hors taxe) en 2014, derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni. Les ventes enregistrent une croissance de **+ 2,7 %** par rapport à 2013⁵³³.

À l'échelle de l'Hexagone, la région Rhône-Alpes regroupe une grande partie des fabricants et des distributeurs en gros d'articles destinés à la pratique des « sports de plein air »⁵³⁴. La mise en place en 2014 d'un **observatoire de la filière « *outdoor* » en Rhône-Alpes** par le cluster Outdoor Sport Valley (OSV) illustre l'importance de ce secteur dans la région. La proximité des Alpes explique cette implantation régionale, qui permet aux entreprises de **développer leurs produits au plus près des territoires de pratique des sports *outdoor***.

⁵²⁶ « Baromètre », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p.4. Périmètre différent du segment à l'étude (ex. : *trail* inclus).

⁵²⁷ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport. Selon l'enquête, 45 % de la population française âgée de 16 à 80 ans pratique au moins une activité sportive en 2015, ce qui équivaut à environ 22 millions de pratiquants. En outre, 6 % des pratiquants de sport en France pratiquent des sports *outdoor*, soit près de 1,32 millions de Français. Le nombre de pratiquants de sport a été estimé sur la base de la population française âgées de 16 à 80 ans en 2015 équivalente à 47 711 980 d'individus (source : enquête TNS Sofres emploi 2012, redressée 2015).

⁵²⁸ « Le marché des sports de nature reste dynamique », par Filière Sport, n°33-34, p.46-47, septembre-octobre 2015. Analyse des ventes de 115 marques dans sept catégories et quarante-huit sous-catégories. Périmètre différent du segment à l'étude (ex. : *trail* inclus).

⁵²⁹ « Outdoor market grew by 2 percent in 2014 reports NPD Group », par ISPO news, 14 juillet 2015, <http://newsblog.ispo.com/>

⁵³⁰ « L'*outdoor* se recompose après de belles années de croissance », par L'Usine Nouvelle, 13 juin 2002, <http://www.usinenouvelle.com/>

⁵³¹ « La marche nordique et le *trail running* vecteurs de croissance au sein d'un marché stable », par NPD Group, 18 septembre 2013, <https://www.npdgroup.fr/>

⁵³² Inclus probablement *trail*, ski et cycles.

⁵³³ « Baromètre », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p.4. Périmètre différent du segment à l'étude (ex. : *trail* inclus).

⁵³⁴ Périmètre des sports *outdoor* différent de l'étude. Les univers étudiés sont « montagne hiver », « montagne été », « urbain », « eau » et « air ».

Le cluster recense 328 entreprises (employant 5 730 personnes) effectuant des activités de conception, importation et distribution B to B d'articles de sport *outdoor* (hors commercialisation). Le chiffre d'affaires cumulé de la filière a atteint 3,3 milliards d'euros en 2014 (+ 10 % par rapport à 2013)⁵³⁵, ce qui confirme l'importance de l'*outdoor* en France (en comparaison, la filière glisse représente 1,5 milliards d'euros en 2014⁵³⁶).

Perspectives de développement du marché *outdoor*

Certains acteurs économiques du marché estiment que **l'Espagne représente un marché porteur en matière de sports *outdoor***. Avant la crise économique, le marché espagnol était en effet en pleine expansion, avec des lieux de pratique « exceptionnels » et un très bon niveau moyen de pratique⁵³⁷.

État des lieux de la demande

Remarque : l'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofrès et Nomadéis en 2015⁵³⁸ fournit des données relatives à la demande du groupe d'activités « sports *outdoor* »⁵³⁹, dont le **périmètre inclut également l'activité sportive « *trail* »**. Les chiffres proposés dans cette partie « État des lieux de la demande » correspondent donc à un périmètre plus large que celui défini pour le segment (rappel : en conformité avec les attentes du comité de pilotage de l'étude, le *trail* est étudié dans le segment « *running-trail* »).

Pratique des sports *outdoor*

Les sports *outdoor* sont plébiscités par des sportifs en quête de bien-être et de nature

Les sports *outdoor* regroupent près de **6 % des pratiquants de sport en France** (environ 1,32 millions de Français), un total qui peut paraître assez faible en comparaison des autres groupes d'activités sportives (ex. : 11 % pour la gymnastique, 16 % pour les sports de raquette)⁵⁴⁰.

La **dépendance au cadre de pratique** (contraintes géographiques et météorologiques) explique en partie ce taux de pratique limité, comme l'illustre **la faible proportion (37 %) de pratiquants réguliers**⁵⁴¹ de sports *outdoor* en comparaison des autres groupes d'activités (ex. : 83 % pour le *running*, 71 % pour le cyclisme)⁵⁴². C'est notamment pour cette raison que certaines activités sportives du segment *outdoor* connaissent un fort **développement de la pratique au sein d'infrastructures *indoor***, qui apportent une certaine garantie de maîtrise des conditions de pratique (*cf. infra*).

Toutefois, cette limite ne parvient pas à contrebalancer totalement un **engouement** qui se développe au sein de la population **pour la pratique en milieu naturel**. Les Français marquent en effet un **intérêt de plus en plus prononcé pour des activités leur permettant de se rapprocher de la nature et de favoriser leur bien-être**⁵⁴³.

Évolution de la pratique des sports *outdoor* : l'escalade *indoor* et la marche nordique en plein essor

Parmi les différentes activités du segment, **l'escalade *indoor* et la marche nordique** sont celles qui ont connu l'essor le plus important pour la saison 2015⁵⁴⁴. En revanche, la pratique d'activités plus techniques comme la spéléologie ou l'alpinisme est en recul.

⁵³⁵ « Observatoire de la filière des sports *outdoor* en Rhône-Alpes », par OSV, novembre 2015, <http://www.outdoorsportsvalley.org/>

⁵³⁶ « Chiffre d'affaires des entreprises de la glisse », par ministère des Sports, <http://www.sports.gouv.fr/>. Inclus glisse nautique et glisse urbaine.

⁵³⁷ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015

⁵³⁸ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁵³⁹ Conformément au périmètre général de l'étude, *cf. Annexe 1 : liste des activités sportives et des groupes d'activités retenus dans le cadre de l'étude*.

⁵⁴⁰ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport. Le chiffre inclut les pratiquants de *trail*, or cette activité n'est pas étudiée dans ce segment.

⁵⁴¹ On entend par « régulier » le fait de pratiquer au moins une fois par semaine.

⁵⁴² « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁵⁴³ « L'*outdoor* veut séduire une clientèle plus jeune », par Les Échos, 20 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁵⁴⁴ Conférence « Nouvelles pratiques en montagne, quelles sont les nouvelles attentes des clients et qu'est-ce que cela implique en termes de vente », Salon Sport Achat, 7 septembre 2015.

Tableau 12 – Évolution de la pratique des sports *outdoor*

Sports <i>outdoor</i>	Tendance	Remarques
Alpinisme	Stagnation	La stagnation de la pratique de l'alpinisme pousse certains acteurs de l'offre à investir sur d'autres segments plus porteurs comme l'escalade <i>indoor</i> ⁵⁴⁵ .
Escalade <i>indoor</i>	Hausse	<p>Une augmentation du nombre de licenciés de la fédération de montagne et d'escalade (FFME) est prévue d'ici cinq ans (de 85 000 à 100 000 licenciés)⁵⁴⁶, portée par la croissance de l'escalade <i>indoor</i>. Cette hausse est à corréliser au quintuplement du nombre de salle d'escalade en quinze ans (cinquante salles privées en France actuellement)⁵⁴⁷.</p> <p>La pratique de l'escalade <i>indoor</i> progresse pour plusieurs raisons, liées à l'évolution de la société et du sport en lui-même :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ urbanisation de la population⁵⁴⁸ (augmentation de l'espace urbain de + 19 % en une décennie⁵⁴⁹) ; ▪ affranchissement par rapport aux contraintes de la pratique <i>outdoor</i> (conditions météorologique, plages horaires, facilité d'apprentissage, etc.)⁵⁵⁰ ; ▪ meilleure sécurisation de la pratique (ex. : présence de matelas au sol, protection contre les intempéries), en comparaison de l'escalade <i>outdoor</i>⁵⁵¹. <p>Certains acteurs observent depuis peu (deux/trois ans) une évolution du marché de l'escalade <i>indoor</i> grâce à l'apparition de produits ludiques (ex. : concept « clip 'n climb » de la marque Entre-Prises⁵⁵², système connecté LUXOV® de Volx Climbing⁵⁵³) qui permettent de toucher une population plus large, notamment dans les villes.</p>
Escalade <i>outdoor</i>	Baisse	La forte croissance de l'escalade <i>indoor</i> s'effectue en partie au détriment de l'escalade <i>outdoor</i> ⁵⁵⁴ , dont la pratique a tendance à baisser.
Marche nordique	Hausse	Les clubs de randonnée proposant une activité de marche nordique ont constaté une augmentation de + 7,1 % du nombre d'adhésions entre 2013 et 2014, contre + 3 % en moyenne sur l'ensemble des clubs. Cet engouement se reflète dans la part toujours plus importante des clubs qui proposent la marche nordique parmi leurs activités : 19 % en mars 2015, contre 1,5 % en 2009 ⁵⁵⁵ . La marche nordique apparaît d'ailleurs comme le deuxième sport amené se développer le plus dans les cinq prochaines années, selon les fabricants et distributeurs d'articles de sport (56 % des répondants convaincus), derrière le <i>trail</i> qui recueille 67 % d'opinions favorables ⁵⁵⁶ .
Randonnée	Stagnation	<p>La randonnée fait partie des activités principales des Français, avec 18 millions de pratiquants⁵⁵⁷ dénombrés en 2014. Les randonneurs itinérants regroupent plutôt une clientèle aisée (28 % de cadres) et sénior (30 % de retraités et 38 % de plus de 55 ans). Leurs motivations à la pratique concernent essentiellement l'accessibilité de ce sport⁵⁵⁸.</p> <p>La pratique de la randonnée a tendance à stagner, comme le montre la relative stabilité des effectifs de la fédération de randonnée (+ 3 % entre 2013 et 2014), qui atteignent 225 258 licenciés, principalement en PACA, Île-de-France et Rhône-Alpes⁵⁵⁹.</p>
Spéléologie	Baisse	La fédération de spéléologie compte près de 5 000 membres, au profil plutôt vieillissant ⁵⁶⁰ . L'activité peut dissuader une part de la population du fait de son importance technicité (or les sportifs ont actuellement de plus en plus tendance à pratiquer ponctuellement plusieurs activités, ce qui rend l'apprentissage technique plus difficile) et de conditions de pratique difficiles (obscurité, humidité, etc.). Selon certains acteurs économiques interrogés dans le cadre de la présente étude, la spéléologie et d'autres activités techniques telles que l'alpinisme nécessiteraient des

⁵⁴⁵ Renald Quatrehomme, directeur commercial Béal, 8 septembre 2015.

⁵⁴⁶ « L'escalade devient un sport urbain », par Filière Sport, n°31-32, p.46-47, juillet-août 2015.

⁵⁴⁷ « L'escalade devient un sport urbain », par Filière Sport, n°31-32, p.46-47, juillet-août 2015.

⁵⁴⁸ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

⁵⁴⁹ « Le découpage en unités urbaines de 2010 », par Insee, août 2011, <http://www.insee.fr/>

⁵⁵⁰ « L'escalade devient un sport urbain », par Filière Sport, n°31-32, p.46-47, juillet-août 2015.

⁵⁵¹ « L'escalade devient un sport urbain », par Filière Sport, n°31-32, p.46-47, juillet-août 2015.

⁵⁵² « Clip 'n climb », par Entre-prises, <http://www.entre-prises.fr/>

⁵⁵³ Denis Garnier, président Volx Climbing, 18 novembre 2015.

⁵⁵⁴ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

⁵⁵⁵ « *Fast-hiking*, quand la rando change de tempo », par Outdoor Experts, n°170, p.46-51, septembre 2015.

⁵⁵⁶ « Enquête nationale - Filière de l'Industrie du Sport », par FIFAS-FPS, janvier 2016. 214 entreprises de la filière sport interrogées.

⁵⁵⁷ « L'*outdoor* veut séduire une clientèle plus jeune », par Les Échos, 20 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>. Aucune indication fournie sur la définition d'un pratiquant (fréquence ou type de pratique).

⁵⁵⁸ « L'*outdoor* veut séduire une clientèle plus jeune », par Les Échos, 20 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁵⁵⁹ « *Fast-hiking*, quand la rando change de tempo », par Outdoor Experts, n°170, p.46-51, septembre 2015.

⁵⁶⁰ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

Certains acteurs de l'offre estiment que l'évolution de la pratique des sports *outdoor* (hausse de l'escalade *indoor*, baisse de la spéléologie) tend à démontrer la **perte progressive d'une certaine « culture sportive de l'effort »**. Les sportifs, et notamment les jeunes générations, feraient ainsi preuve de **peu de constance et d'implication** dans leur pratique⁵⁶².

Consommation d'articles de sports *outdoor*

Un marché de la verticalité victime de la culture française du « prix barré »

La France représente l'un des marchés d'articles de sport les moins chers en Europe, notamment sur le secteur de la verticalité, en raison d'une **culture hexagonale du « prix barré »** que l'on peut notamment imputer à⁵⁶³ :

- **une mauvaise valorisation des articles sportifs et de sécurité** par la clientèle française. Par exemple, un harnais de sécurité se vend aujourd'hui sur le marché français aux environs de 50-60 euros, prix qui ne permet de dégager qu'une faible marge par rapport aux coûts de production de l'article ;
- **une politique de prix bas** à destination des consommateurs, amorcée par les *leaders* de la distribution spécialisée dans les articles de sport (ex. : Decathlon).

Un dynamisme de la consommation d'articles de sports *outdoor* variable selon les activités

Trois activités sportives du segment présentent un certain dynamisme de leurs ventes.

- **La marche nordique** : près de 285 000 bâtons de marche ont été vendus en 2012, représentant un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros (+ 12 % de croissance estimée entre 2012 et 2013)⁵⁶⁴. Le budget modeste requis pour pratiquer (50 euros en moyenne pour une paire de bâton) et l'accessibilité de la marche nordique à de nombreux publics (âge, CSP) constituent de sérieux atouts.
- **L'escalade *indoor*** : les ventes de chaussons d'escalade bénéficient de l'engouement actuel pour la pratique de l'escalade *indoor*. Les opportunités nouvelles qu'offre ce marché devraient conduire à la création de gammes spécialement conçues pour l'escalade *indoor*⁵⁶⁵.
- **Les raquettes à neige** : les ventes de raquette ont crû de + 40 % entre 2013 et 2014⁵⁶⁶. L'activité est plébiscitée pour son accessibilité, permise par la faible technicité de la pratique, par sa compatibilité avec un public sénior (pratique douce) et par un budget restreint (il n'est pas forcément nécessaire de disposer d'un forfait pour pratiquer).

En revanche, le **marché de la randonnée** représente un marché déjà mature en termes de pratique, ce qui se matérialise par une certaine **atonie de la demande**. Ainsi, avec **4,4 millions de chaussures de randonnée vendues par an**⁵⁶⁷, le marché stagne autour de 242 millions d'euros⁵⁶⁸.

Pour contrebalancer cette atonie, les acteurs de l'offre tentent de créer de **nouveaux relais de croissance en initiant des formes de pratique hybrides**, telles que le *fast-hiking* (segment entre la randonnée et le *trail*) qui bénéficie de nombreux lancements de produits de la part des fabricants (ex. : Hoka One One⁵⁶⁹, Millet, La Sportiva, etc.)⁵⁷⁰.

⁵⁶¹ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

⁵⁶² Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

⁵⁶³ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

⁵⁶⁴ « L'Europe berceau des nouvelles tendances de l'*outdoor* », par NPD Group, 18 septembre 2013, <https://www.npdgroup.fr/>

⁵⁶⁵ « L'escalade devient un sport urbain », par Filière Sport, n°31-32, p.46-47, juillet-août 2015.

⁵⁶⁶ « L'Europe berceau des nouvelles tendances de l'*outdoor* », par NPD Group, 18 septembre 2013, <https://www.npdgroup.fr/>

⁵⁶⁷ « L'*outdoor* veut séduire une clientèle plus jeune », par Les Échos, 20 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁵⁶⁸ « *Fast-hiking*, quand la rando change de tempo », par Outdoor Experts, n°170, p.46-51, septembre 2015.

⁵⁶⁹ Fabricant d'origine française de chaussures de *trail* et de *running*. <http://www.hokaoneone.eu/>

⁵⁷⁰ « *Fast-hiking*, quand la rando change de tempo », par Outdoor Experts, n°170, p.46-51, septembre 2015.

Figure 63 - La chaussure de *fast-hiking* Hoka Tor Ultra High



Source : <http://www.hokaoneone.eu/>

Les articles de campement, relais de croissance pour les marques ?

Les articles de campement font également partie de la catégorie des sports *outdoor* (randonnée, *trekking*, expédition) : sacs de couchage, tentes, accessoires de camping, etc.

Decathlon représente la majeure partie du marché avec sa marque propre Quechua, qui impose une barrière d'entrée assez élevée (rapport qualité-prix très compétitif). Malgré tout, **la gamme « couchage » progresse chaque année chez de nombreuses marques** (ex. : Millet, Mammut, Lafuma avec des ventes de 15 000 à 20 000 pièces chaque été, etc.), qui mettent à profit les synergies possibles entre leurs divisions « textile » et la catégorie « couchage » (ex. : transferts de technologie chez Millet)⁵⁷¹.

État des lieux de l'offre

Fabrication d'articles de sports *outdoor*

Une intensité concurrentielle élevée sur le segment français des sports *outdoor*

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier **vingt-quatre marques**⁵⁷² ayant une activité de conception/fabrication d'articles de sports *outdoor* sur le territoire français en 2015.

L'offre se décline en deux types d'entreprises, en fonction de leur taille.

- Les TPE⁵⁷³ et PME se positionnent généralement sur une seule activité sportive, en raison de leurs moyens limités et/ou d'un choix stratégique ou bien d'un positionnement historique :
 - **Alpinisme** : Blue Ice ;
 - **Escalade** : Entre-prises, Volx Climbing, Freestone, Peguet (mousquetons), Technisangles, Altissimo, BPS 38, Frendo ;
 - **Randonnée** : Cimalp, Sidas (semelles), Wilsa Outdoor (sac de couchage), Lestra (sac de couchage) ;
 - **Raquette à neige** : TSL Outdoor (également positionnée sur la marche nordique) ;
 - **Marche nordique** : Guidetti.
- **Les ETI**⁵⁷⁴ se positionnent sur plusieurs activités sportives du segment, voire sur les deux catégories du segment (**verticalité et randonnée nature**)⁵⁷⁵ : Quechua (Decathlon), Simond (Decathlon), Salomon, Lafuma, Millet (Lafuma), Eider (Lafuma), Petzl (verticalité). Cette catégorie inclut également quelques PME comme Béal (verticalité) et Adventure Verticale (verticalité).

⁵⁷¹ « Campement, un marché porté par l'esprit d'aventure », par Outdoor Experts, n°170, p.46-51, septembre 2015.

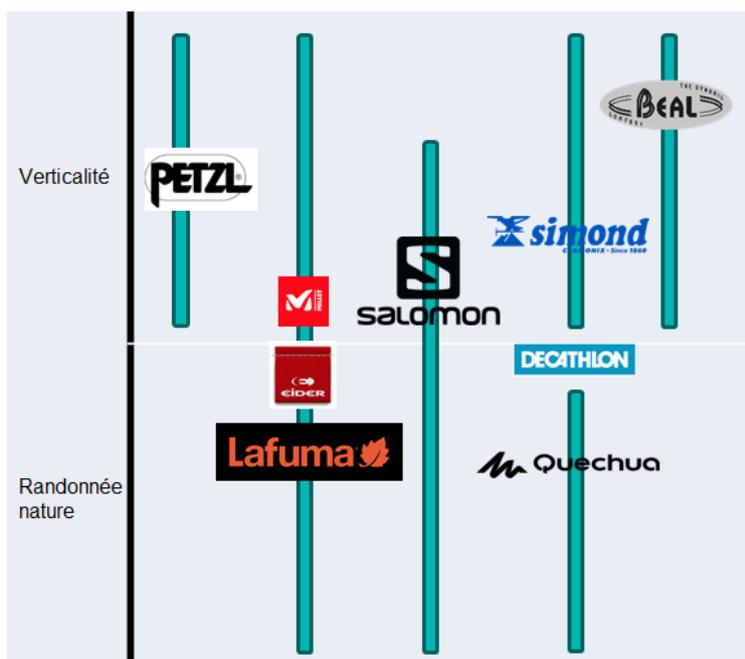
⁵⁷² Chiffre non-exhaustif.

⁵⁷³ Très petites entreprises.

⁵⁷⁴ Entreprises de taille intermédiaire.

⁵⁷⁵ Petites et moyennes entreprises.

Figure 64 - Positionnement des principaux fabricants français par catégorie de sports



Remarque : Salomon est seulement positionné sur l'activité « alpinisme » dans la catégorie « verticalité » (ne constitue pas son cœur de métier).

Decathlon domine l'ensemble du secteur des sports *outdoor*

Verticalité

Concernant la catégorie « verticalité », **Decathlon s'impose à nouveau comme le *leader* du marché** avec sa marque propre Simond⁵⁷⁶. Le paysage concurrentiel est notamment composé des marques françaises Millet, Petzl et Béal, ainsi que des marques étrangères Mammut, Edelrid ou Black Diamond⁵⁷⁷.

Randonnée

Quechua, marque propre de Decathlon, s'impose comme l'acteur incontournable de la catégorie « randonnée nature » en France (cf. Encadré). Son positionnement d'entrée de gamme attire surtout une clientèle débutante souhaitant s'équiper pour un rapport qualité/prix optimal. Les segments moyen et haut de gamme sont occupés par des acteurs comme Salomon et le groupe Lafuma (Lafuma, Millet, Eider).

Concernant le secteur de la randonnée, le second rang (derrière Salomon) du marché français de la chaussure de randonnée est occupé par l'entreprise américaine Merrell, par ailleurs *leader* mondial de la chaussure de randonnée (16 millions de paires vendues par an).

⁵⁷⁶ Aucune donnée disponible sur le chiffre d'affaires.

⁵⁷⁷ Renald Quatrehomme, directeur commercial Béal, 8 septembre 2015.

Encadré 15 – Quechua, la marque propre à succès de Decathlon

- Quechua occupe sans conteste le **premier rang des marques de sports outdoor** en France, voire en Europe⁵⁷⁸. Le chiffre d'affaires mondial de Quechua est estimé à 1,7 milliards d'euros en 2013⁵⁷⁹, ce qui est remarquable compte tenu du positionnement spécialisé de la marque (uniquement sur l'activité randonnée, les seules exceptions étant le ski de fond et le ski de randonnée⁵⁸⁰). En comparaison, Salomon a pour objectif d'atteindre 1 milliard d'euros dans les prochaines années avec un positionnement plus diversifié (*trail*, randonnée, ski, etc.)⁵⁸¹.
- Le succès de Quechua repose notamment sur la force du réseau de distribution Decathlon et du formidable maillage des magasins sur le territoire (facilité d'accès aux produits) et sur le **rapport qualité/prix très compétitif** des articles Quechua (ex. : tente deux secondes, tee-shirts à cinq euros)⁵⁸². La marque a également bénéficié d'une faible concurrence sur le marché *outdoor* à son lancement en 1997⁵⁸³.
- Pour être en mesure de proposer des produits aussi compétitifs, Quechua a recours à deux leviers majeurs :
 - **Investissements conséquents en R & D** : 170 employés (designer, ingénieurs, chefs de produits) au siège, cinq à six brevets déposés par an⁵⁸⁴, 280 jours de tests par an⁵⁸⁵. Le siège de la marque est implanté à Passy (Haute-Savoie), afin de faire tester les produits en situation par les clients, dans le but d'appréhender au mieux leurs attentes. Quechua est une marque « *client-centric* » qui oriente sa conception des produits prioritairement dans le but de répondre aux préoccupations des clients⁵⁸⁶ ;
 - **Sous-traitance de la production des articles de sport à l'étranger** afin de réduire les coûts de fabrication (Asie du Sud-Est, Chine)⁵⁸⁷.

Enjeux pour Quechua

- Malgré une **montée en gamme progressive de ses produits** (ex. : même positionnement que Salomon sur certains articles), l'enjeu pour Quechua consiste à élaborer des produits plus techniques pour attirer **les pratiquants exigeants** (en recherche de performance) et **les jeunes** (attirance pour les prix premium des marques)⁵⁸⁸.
- Les produits de la marque ne sont **pas disponibles en centre-ville et en station de ski**, en raison de l'absence d'enseignes Decathlon⁵⁸⁹. Ce manque pénalise les ventes de la marque, dont l'un des enjeux consiste à se transformer en enseigne à part entière⁵⁹⁰.

Groupe Lafuma : stratégie de repositionnement des marques

Le groupe Lafuma, filiale de l'entreprise suisse Calida (qui détient 60 % du capital⁵⁹¹), est organisé autour de trois pôles⁵⁹² :

- pôle montagne : marques Lafuma, Eider et Millet basées à Annecy (Haute-Savoie) ;
- pôle *surf* : marque Oxbow basée à Mérignac (Gironde) ;
- pôle mobilier : marque Lafuma Mobilier, basée à Anneyron (Drôme).

Le groupe a subi en 2013 une chute de ses bénéfices (- 69 millions d'euros de résultat net en 2013⁵⁹³) en grande partie liée à des problèmes structurels et opérationnels⁵⁹⁴ : déficit des divisions ski (Lafuma *outdoor*) et nautique

⁵⁷⁸ « Quechua by Decathlon », par Le Nouvel Économiste, 26 juillet 2012, <http://www.lenouveleconomiste.fr/>

⁵⁷⁹ « Quechua, la marque modèle de Decathlon », par LSA Commerce & Consommation, 4 décembre 2014, <http://www.lsa-conso.fr/>

⁵⁸⁰ Le ski de fond et le ski de randonnée ont été classés dans le groupe d'activités « sports de glisse » dans le cadre de l'étude.

⁵⁸¹ « Jean- Marc Pambet, président de Salomon et d'Amer Sport *footwear* », par Filière Sport, 10 décembre 2012, <http://www.filieresport.com/>

⁵⁸² « Bataille d'image dans les sports de plein air », par Filière Sport, n°31-32, p.26-28, juillet-août 2015.

⁵⁸³ « Quechua by Decathlon », par Le Nouvel Économiste, 26 juillet 2012, <http://www.lenouveleconomiste.fr/>

⁵⁸⁴ « Quechua, la marque modèle de Decathlon », par LSA Commerce & Consommation, 4 décembre 2014, <http://www.lsa-conso.fr/>

⁵⁸⁵ « Les marques investissent le Mont-Blanc », par Les Échos, 23 février 2012, <http://www.lesechos.fr/>

⁵⁸⁶ « Les marques investissent le Mont-Blanc », par Les Échos, 23 février 2012, <http://www.lesechos.fr/>

⁵⁸⁷ « Quechua by Decathlon », par Le Nouvel Économiste, 26 juillet 2012, <http://www.lenouveleconomiste.fr/>

⁵⁸⁸ « Quechua by Decathlon », par Le Nouvel Économiste, 26 juillet 2012, <http://www.lenouveleconomiste.fr/>

⁵⁸⁹ À l'exception de la marque Wed'ze distribuée par l'enseigne de location Skimium.

⁵⁹⁰ « Quechua by Decathlon », par Le Nouvel Économiste, 26 juillet 2012, <http://www.lenouveleconomiste.fr/>

⁵⁹¹ « Calida a pris le contrôle de 60 % de Lafuma », par Le Figaro, 14 janvier 2014, <http://www.lefigaro.fr/>

⁵⁹² « Lafuma se restructure en trois pôles », par L'Usine Nouvelle, 9 août 2013, <http://www.usinenouvelle.com/>

⁵⁹³ « Lafuma retrouve le chemin des profits », par Les Échos, 17 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁵⁹⁴ « Après avoir changé de mains, Lafuma reprend des couleurs », par Les Échos, 2 octobre 2015, <http://www.lesechos.fr/>

(Oxbow) du groupe, hausse du coût des importations en provenance d'Asie en raison de la dévaluation de l'euro par rapport au dollar.

En réaction à la chute des bénéfices du groupe, un **repositionnement des trois marques de montagne** (62 % de l'activité du groupe)⁵⁹⁵ a été engagé, afin de les différencier de manière plus marquée :

- **Millet** cible les pratiquants en recherche de performance, notamment sur l'activité alpinisme⁵⁹⁶ ;
- **Eider** s'adresse aux pratiquants de ski, mais également à une clientèle plus urbaine ;
- **Lafuma** se repositionne sur le segment de la randonnée moyen de gamme (diminution des prix de - 3,8 % en moyenne pour la saison 2015/2016)⁵⁹⁷. La marque a également abandonné ses activités de *trail* et de ski⁵⁹⁸, en raison d'une concurrence trop intense sur ces segments.

En complément, le centre logistique d'Oxbow près de Bordeaux a été fermé et les collections de la marque ont été réduites. Le plan semble avoir porté ses fruits puisque le résultat net a été redressé à + 2,3 millions d'euros en 2014⁵⁹⁹.

Distribution d'articles de sports *outdoor*

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier **huit enseignes**⁶⁰⁰ spécialisées dans la distribution d'articles de sports *outdoor* au sens large du terme sur le territoire français en 2015.

Le Vieux Campeur s'impose comme le **leader du marché de la distribution spécialisée** (139 millions d'euros de chiffre d'affaires hors taxe en 2014⁶⁰¹), en présentant pourtant une structure très atypique dans l'univers de la distribution (ex. : présence dans Paris de vingt-neuf enseignes très proches géographiquement, chacune spécialisée dans un univers de l'*outdoor*). Son succès repose essentiellement sur sa notoriété et son image de spécialiste, construites notamment grâce à la profondeur de gamme de son catalogue (28 000 références)⁶⁰².

Le *pure player* **Snowleader** représente l'un des acteurs les plus dynamiques du marché, comme le montrent le gain de la 4^e place en 2015⁶⁰³ et l'ouverture de son premier magasin à Annecy en octobre 2015⁶⁰⁴.

Le secteur est également composé de nombreuses enseignes de tailles variables, telles que (*liste non-exhaustive*) : **Espace Montagne** (groupe Sport 2000, vingt-quatre points de vente en 2015, dont 80 % dans les Alpes⁶⁰⁵), **Expé** (huit magasins en 2015, bien que l'enseigne connaisse des difficultés de trésorerie⁶⁰⁶), **Approach** (quatre magasins en 2014⁶⁰⁷), **Sobhi Sport** (quatre enseignes en 2015⁶⁰⁸), **Chullanka** (*spin-off* de Decathlon, trois magasins en 2015⁶⁰⁹) ou **AS Adventure** (deux magasins en 2015⁶¹⁰).

Le secteur de la distribution spécialisée dans les articles de sports *outdoor*, au sens large du terme,⁶¹¹ semblait connaître quelques **difficultés en 2014**, puisque 50 % des distributeurs spécialisés dans l'*outdoor* étudiés dans un panel du magazine Sport Guide⁶¹² auraient connu une baisse de chiffre d'affaires en 2014.

⁵⁹⁵ Définition propre au groupe Lafuma, inclut entre autres l'alpinisme, la randonnée et le ski.

⁵⁹⁶ « Eider rejoue la technique dans ses lignes vêtements », par Les Échos, 24 juin 2015 <http://www.lesechos.fr/>

⁵⁹⁷ « Lafuma se reconfigure comme la marque de l'horizontalité », par Filière Sport, n° 25-26, p.16-17, janvier-février 2015.

⁵⁹⁸ Seule la marque Eider continue à proposer des collections ski.

⁵⁹⁹ « Lafuma retrouve le chemin des profits », par Les Échos, 17 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁶⁰⁰ Chiffre non-exhaustif.

⁶⁰¹ « De nouveaux horizons pour Chullanka », par Filière Sport, n°31-32, p.18-19, juillet-août 2015.

⁶⁰² « Ce bon Vieux Campeur », par Les Échos, 1 avril 2012, <http://www.lesechos.fr/>

⁶⁰³ « Une rentabilité de plus en plus fragilisée », par Sport Guide, n°54, p.20, septembre 2015. Aucune précision n'est fournie dans l'article concernant les autres entreprises composant le classement, mise à part pour la marque Expé, 5^e entreprise du marché.

⁶⁰⁴ « Snowleader ouvre son premier magasin à Annecy », par Outdoor Experts, n°169, p.10, juillet 2015.

⁶⁰⁵ « Nous privilégions le Top 10 des marques *outdoor* », par Filière Sport, n°31-32, p.32-33, juillet-août 2015.

⁶⁰⁶ « De nouveaux horizons pour Chullanka », par Filière Sport, n°31-32, p.18-19, juillet-août 2015.

⁶⁰⁷ « Le groupe Approach lève 700 000 euros », par Le Dauphiné, 21 octobre 2014, <http://www.ledauphine.com/>

⁶⁰⁸ « Sobhi Sport monte en gamme », par Sport Guide, n°54, p.27, septembre 2015.

⁶⁰⁹ « De nouveaux horizons pour Chullanka », par Filière Sport, n°31-32, p.18-19, juillet-août 2015.

⁶¹⁰ « De nouveaux horizons pour Chullanka », par Filière Sport, n°31-32, p.18-19, juillet-août 2015.

⁶¹¹ Inclus sports *outdoor*, sports de glisse et cyclisme.

⁶¹² « Une rentabilité de plus en plus fragilisée », par Sport Guide, n°54, p.20, septembre 2015. Panel établi par Sport Guide, représentatif de 50 % des achats d'articles *outdoor* au sens large (ski, cyclisme, sports *outdoor*). Les données comprennent notamment Intersport, Go Sport, Sport 2000.

Zoom sur l'innovation dans le secteur des sports *outdoor*

Peu d'innovations de rupture sur le marché des sports *outdoor*

Le marché de l'*outdoor* connaît **peu d'innovations de rupture** ces derniers temps. **Certaines innovations provoquent un léger sursaut de l'activité, qui finit cependant par se tasser** avec la venue sur le marché de nouvelles entreprises concurrentes. C'est par exemple le cas avec le marché des caméras embarquées de type GoPro®⁶¹³. L'innovation porte ainsi plutôt sur de **l'amélioration progressive et continue** des articles de sport⁶¹⁴.

L'innovation fait ainsi partie **des enjeux clés pour les fabricants d'articles de sports *outdoor***, comme le montre la part importante de fabricants de la filière *outdoor* en Rhône-Alpes qui investissent en R & D (75 % des entreprises de la filière déclaraient investir en R & D lors de l'enquête menée par le cluster OSV)⁶¹⁵.

Un exemple d'innovation de rupture dans l'escalade : Volx Climbing

Le système connecté LUXOV®⁶¹⁶, conçu par l'entreprise Volx Climbing (spécialisée dans la fabrication de prises d'escalade), constitue une véritable innovation de rupture en transformant la pratique de l'escalade en salle ainsi que la gestion et l'utilisation des équipements⁶¹⁷.

LUXOV® est un système composé de prises d'escalades lumineuses reliées à un réseau informatique. Le système se compose de prises translucides en matériau composite, le polyuréthane. Chaque prise est équipée en son centre d'un élément récepteur de courant électrique sans contact associé à des leds multicolores. Au dos du mur, une carte émettrice est installée autour de chaque insert de prise. Toutes les cartes sont connectées entre elles et forment la matrice du mur. Cette matrice est connectée à un serveur informatique local, interne à la salle d'escalade, qui permet la communication avec le mur et la gestion du système d'information. LUXOV® s'adapte sur une large majorité des murs d'escalade existants.

Figure 65 - Le système connecté LUXOV®



Source : « Luxov », par Volx Climbing, dossier de presse, juillet 2015

Les applications de cette innovation sont multiples⁶¹⁸ :

- **Transformation de la pratique.** Ex. : choix du parcours d'escalade par les grimpeurs, indicateurs de performance, etc. ;
- **Appui à la gestion des salles d'escalade.** Ex. : nombre de voies accessibles plus important, remontée de données sur les utilisateurs (ex. : parcours privilégiés), sécurité des parcours (alertes automatiques lors du desserrage d'une prise), etc. ;
- **Évolution du format des compétitions.** Ex. : possibilité d'organiser plusieurs compétitions en simultané dans des salles différentes grâce à des échanges de données en temps réel. Volx Climbing a ainsi pour ambition de « changer les règles » de l'escalade grâce à cette technologie, en l'imposant comme référence pour toutes les compétitions par le biais d'un partenariat avec la fédération internationale d'escalade⁶¹⁹.

⁶¹³ Site officiel de Go Pro : <https://fr.gopro.com/>

⁶¹⁴ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

⁶¹⁵ « Observatoire de la filière des sports outdoor en Rhône-Alpes », par OSV, novembre 2015, <http://www.outdoorsportsvalley.org/>. La filière compte 328 entreprises, dont la moitié sont considérées comme des fabricants.

⁶¹⁶ <http://www.luxov-connect.com/>

⁶¹⁷ Denis Garnier, président Volx Climbing, 18 novembre 2015.

⁶¹⁸ « Luxov », par Volx Climbing, dossier de presse, juillet 2015.

⁶¹⁹ Denis Garnier, président Volx Climbing, 18 novembre 2015.

Trois enjeux de développement pour le segment

Développer des stratégies pour résister à une intensification concurrentielle sur le marché

Le lancement de nouvelles entreprises sur un marché français des articles de sport *outdoor* déjà mature (ex. : vingt-cinq créations d'entreprises en 2014 dans la filière *outdoor* en Rhône-Alpes⁶²⁰) contribue à une **hausse de l'intensité concurrentielle sur le marché**.

Cette intensification peut, par exemple, être illustrée par le fait qu'une quarantaine d'entreprises sont positionnées sur le seul segment des mousquetons, ce qui tend à **tirer les prix vers le bas et à fragiliser la rentabilité** des différentes entreprises. D'ici cinq à dix ans, de nombreuses marques pourraient ainsi être amenées à disparaître⁶²¹.

De surcroît, le **rachat/la prise de participation actuels de plusieurs groupes financiers** (ex. : rachat de Rossignol en 2013 par le fonds d'investissement norvégien Altor⁶²²) investissant dans des marques de sport risque de provoquer un **mouvement de marché majeur** (modification du rapport de force s'exerçant entre fabricants et revendeurs, baisse de la dépendance).

Les acteurs de l'offre pourraient avoir recours à plusieurs stratégies pour résister à cette intensification concurrentielle.

- **Diversification des activités.** Par exemple, l'entreprise Béal cherche à cibler le marché en forte croissance de l'escalade *indoor* : fabrication de chaussons d'escalade, partenariats avec des salles d'escalade⁶²³.
- **Collaboration entre les marques au sein de la filière *outdoor*.** Par exemple, une opportunité de codéveloppement de produits a été discutée entre Volx Climbing et le fabricant de prises d'escalade Entre-prises⁶²⁴. Toutefois, si la collaboration entre acteurs et la construction collective d'une offre de montagne pour les sports *outdoor* doit être encouragée, certains acteurs mettent en garde contre une **structuration excessive de l'offre** (sur le modèle de ce qui existe par exemple en Autriche ou en Allemagne) qui dénaturerait le caractère « spontané » et « libre » des activités *outdoor* en France⁶²⁵.

Valoriser le cadre de pratique des sports *outdoor*

La santé économique du secteur *outdoor* est fortement **dépendante du cadre de pratique (environnement)**. Une **meilleure valorisation de ce cadre** est ainsi nécessaire pour encourager la pratique des sports *outdoor*. Plusieurs leviers peuvent être mis en œuvre :

- **Mobilisation de l'ensemble de l'écosystème d'acteurs exerçant dans les stations de montagne** (ex. : loueurs, moniteurs, offices de tourisme) **pour promouvoir le territoire** par le biais d'action de sensibilisation et de formation aux pratiques de montagne/*outdoor*⁶²⁶;
- **Optimisation de l'exploitation des stations de montagne** pour permettre une pratique des sports *outdoor* l'été. Il faudrait notamment mettre en œuvre des **dispositifs permettant d'emmener tous types de publics en montagne, notamment les urbains, les jeunes, etc.** (cf. initiative « J'irai grimper chez vous⁶²⁷ » de Petzl) ;
- **Engagement des marques en faveur de l'environnement**, afin de préserver l'écosystème nécessaire à la **pratique et au développement des sports *outdoor*** (« *c'est la responsabilité de tous les acteurs* »)⁶²⁸.

⁶²⁰ « Observatoire de la filière des sports outdoor en Rhône-Alpes », par OSV, novembre 2015, <http://www.outdoorsportsvalley.org/>

⁶²¹ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

⁶²² « Les skis Rossignol et Dynastar passent dans le giron norvégien », par La Tribune, 15 juillet 2013, <http://www.latribune.fr/>

⁶²³ Renald Quatrehomme, directeur commercial Béal, 8 septembre 2015.

⁶²⁴ Denis Garnier, président Volx Climbing, 18 novembre 2015.

⁶²⁵ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

⁶²⁶ Conférence « Le vélo électrique est-il un vecteur de croissance durable pour les stations de montagne ? », Salon Sport Achat, 7 septembre 2015.

⁶²⁷ <http://www.petzl.com/event/sport/jirairgrimperchezvous?language=fr#.VgQNV5eLh-k>

⁶²⁸ Manuel Moreau, chef de marché France Petzl, 8 septembre 2015.

Transformer une offre « produit » en offre de « solutions »

Le développement du marché de l'outdoor passe notamment par une stimulation de l'imaginaire des sportifs. Les marques doivent **se montrer proactives** : elles doivent oser, innover et donner envie aux sportifs actuels et potentiels de pratiquer. De grandes marques telles que Salomon ont ainsi lancé des initiatives à l'image de la *Mountain Academy*, une plateforme de cours en ligne permettant de développer « *les compétences essentielles de la neige et de la sécurité en hors-piste, afin de prendre de meilleures décisions à chaque sortie* »⁶²⁹.

Un autre axe de développement consiste à **favoriser les passerelles entre sports outdoor**. Les sportifs ont en effet de plus en plus tendance à pratiquer de nombreuses activités en parallèle, et l'enjeu pour les marques consiste à proposer une **formation de base permettant de pratiquer ces différentes activités en utilisant le matériel de manière appropriée, en toute sécurité**.

Enfin, **les sports outdoor et les sports « verticaux »** (escalade, spéléologie, etc.) **véhiculent des valeurs particulièrement fortes** de solidarité, partage, etc. qui pourraient être utilisées et valorisées dans différents domaines (éducation, formation, etc.). Dans ce cadre, Petzl a par exemple contracté des partenariats avec différents acteurs tels que certaines salles d'escalade (bon gratuit pour le consommateur lui permettant de réaliser une séance gratuite d'escalade) et avec l'UCPA, Ice Fall⁶³⁰ et les services de l'Éducation nationale pour former les professionnels de la montagne à l'utilisation du matériel de grimpe/sécurité.

⁶²⁹ Site internet de la *Mountain Academy*. <http://mountainacademy.salomon.com/fr>

⁶³⁰ Site internet dédié à la pratique de cascades de glace, de goulottes et couloirs des Hautes-Alpes.

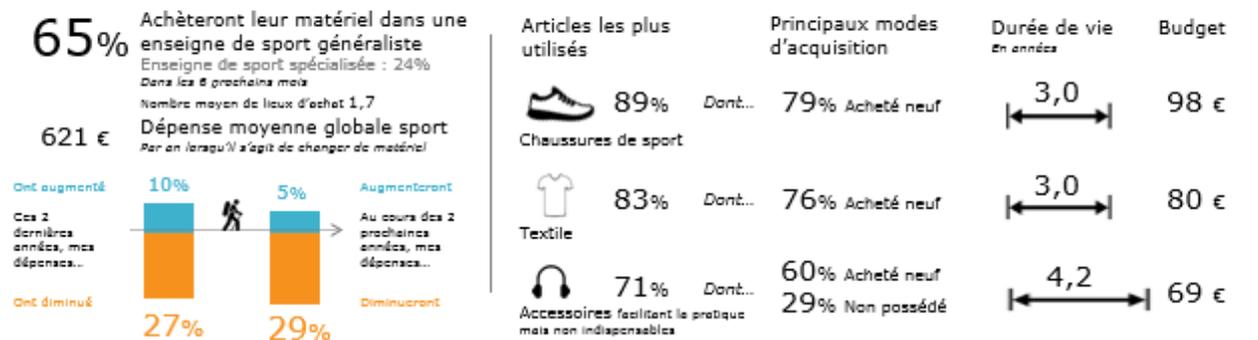
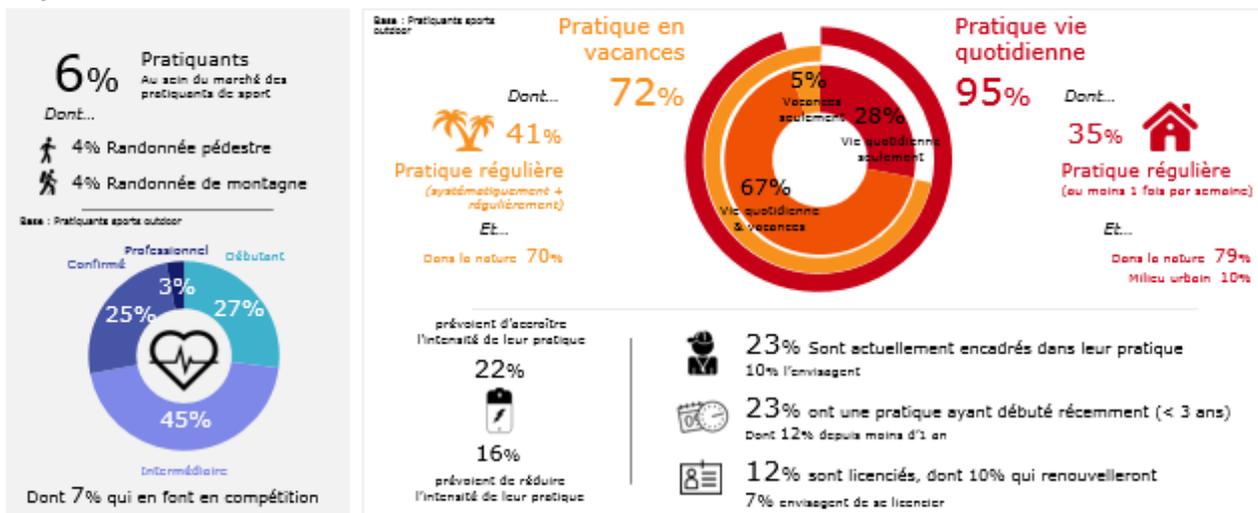
Photographie synthétique des pratiques du groupe d'activités « sports outdoor »

Remarque : l'enquête quantitative menée conjointement par TNS Sofrès et Nomadéis fournit des données relatives à la demande du groupe d'activités « sports outdoor », dont le **périmètre inclut également l'activité sportive « trail »**. Les chiffres proposés dans cette photographie synthétique correspondent donc à un périmètre plus large que celui défini pour le segment (rappel : en conformité avec les attentes du comité de pilotage de l'étude, le *trail* est étudié dans le segment « *running-trail* »).

**Figure 66 - Photographie synthétique du groupe d'activités « sports outdoor »
Nomadéis - TNS Sofres, 2015**

Sports outdoor

+17% Potentiel d'intentionnistes



SPORTS DE RAQUETTE

Introduction

Définitions : les sports de raquette

À l'exception du *frescobol*⁶³¹, les sports de raquette se caractérisent par l'affrontement sur un terrain de deux joueurs (ou quatre dans le cas d'une opposition en double) séparés par un filet (ou un mur), en salle ou en extérieur⁶³². L'opposition des joueurs se fait par un mobile (balle ou volant) plus ou moins rapide, frappé par une raquette.

Le tennis est le sport de raquette le plus pratiqué à l'échelle mondiale. Néanmoins, d'autres sports de raquette sont également répandus tels que le tennis de table, le *badminton*, le *squash*⁶³³ ou le *padel*⁶³⁴. Il existe également des sports de raquette davantage pratiqués à l'échelle locale ou par des spécialistes tels que le *racketball*⁶³⁵ (États-Unis, Amérique du Sud, Asie), la pelote basque (Pays Basque), la courte paume (essentiellement pratiquée en France à Paris, à Fontainebleau, à Bordeaux, à Pau ainsi qu'au Pays Basque), le *frontenis*⁶³⁶ (sport équivalent à la pelote basque pratiqué au Mexique et en Espagne) ou le *frescobol* cité plus haut.

Périmètre des sports de raquette retenus pour l'étude

Sept sports de raquette sont retenus dans le périmètre de l'étude :

Tableau 13 - Périmètre des sports de raquette retenus (Nomadéis, 2015)

Sports de raquette	Fédération (agrée par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports)
Tennis	
<i>Padel</i>	Fédération française de tennis
<i>Beach tennis</i>	
Courte Paume	
Tennis de table	Fédération française de tennis de table
<i>Badminton</i>	Fédération française de badminton
<i>Squash</i>	Fédération française de squash

⁶³¹ Le *frescobol* est un sport qui s'est développé au Brésil juste après la Seconde Guerre mondiale, sur les plages de Copacabana et de Rio de Janeiro. Ce sport de raquette a la particularité de définir les deux joueurs non pas comme des adversaires, mais comme des partenaires.

⁶³² <http://www.larousse.fr/>

⁶³³ Jeu très rapide, proche de la pelote basque, pratiqué en salle fermée et lors duquel deux joueurs côte à côte se renvoient à tour de rôle une balle de caoutchouc à l'aide de raquettes légères, à long manche en utilisant les quatre murs pour les rebonds.

⁶³⁴ Le *padel* est un sport de raquette dérivé du tennis, se jouant sur un court plus petit et encadré de murs et de grillages. Le *padel* se joue toujours en double mais il peut néanmoins se pratiquer en simple à l'entraînement. Il est majoritairement pratiqué en Espagne.

⁶³⁵ Le *racketball* a été créé aux États-Unis en 1949 par un joueur de tennis et de *squash* nommé Joe Sobek. Il adapta les règles du squash à un terrain de handball gaélique avec une raquette de tennis au manche raccourci et une balle plus grosse que celle du squash et plus vélocité que celle du tennis.

⁶³⁶ La raquette de *frontenis* est une simple raquette de tennis dont le cordage est renforcé compte tenu de la dureté de la pelote. Ce sport d'origine mexicaine se joue uniquement sur un mur à gauche de 30 mètres aussi bien en équipe qu'en individuel. La pratique est encore confidentielle en France.

Chiffres clés

- **244 millions** de chiffres d'affaires réalisé par le **marché des équipements de sports de raquette**⁶³⁷ en 2014.
- **1,5 millions de licenciés** de sport de raquette en France en 2014⁶³⁸.
- **3,5 millions de pratiquants** de sports de raquettes en France en 2015 (16 % des pratiquants français)⁶³⁹.
- **Acteurs leaders français** : Babolat, Artengo (Decathlon), Cornilleau, Technifibre.

État des lieux du marché

Poids du marché des équipements pour les sports de raquette dans le monde

Le marché des équipements pour les sports de raquette (exclusion des chaussures, du textile et des cycles) représente **8,6 % du marché des articles de sports mondiaux en valeur** (soit 6 milliards de dollars) en 2014⁶⁴⁰.

Le marché des sports de raquette est le 6^e marché français des équipements sportifs

Les **équipements pour les sports de raquette** (exclusion des chaussures, du textile et des cycles) représentent **le 6^e segment du marché des équipements de sport le plus développé en valeur en 2014 (près de 8 %)**⁶⁴¹, avec un chiffre d'affaires de **244 millions d'euros**.

Le marché du tennis représenterait 2 % du marché des articles de sport français en 2014⁶⁴²

Le marché des articles de tennis détient, quant à lui, en 2014 une part toujours importante du marché des articles de sport en France. Il représentait en effet **226 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2014 en France** (en comparaison le marché des articles de football représentait 395 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2014).

En termes de segments de produits, la chaussure de tennis, qui était en tête des ventes du marché des articles de tennis dans les années 1990 (avec près de 3 millions de chaussures de tennis vendues par an en moyenne au début des années 90), **a perdu son leadership au profit du textile**. En effet, les chaussures de tennis représentent aujourd'hui 33 % du marché des articles de tennis en valeur, alors que les vêtements de tennis en représentent 36 %. Le matériel de tennis (raquettes, cordages, etc.) représente quant à lui 31 % de part de marché.

⁶³⁷ « Sports equipment in France », par MarketLine Industry Profile, avril 2015 - Définition du cabinet Marketline : exclusion des chaussures, du textile et des cycles

⁶³⁸ Source : ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2014.

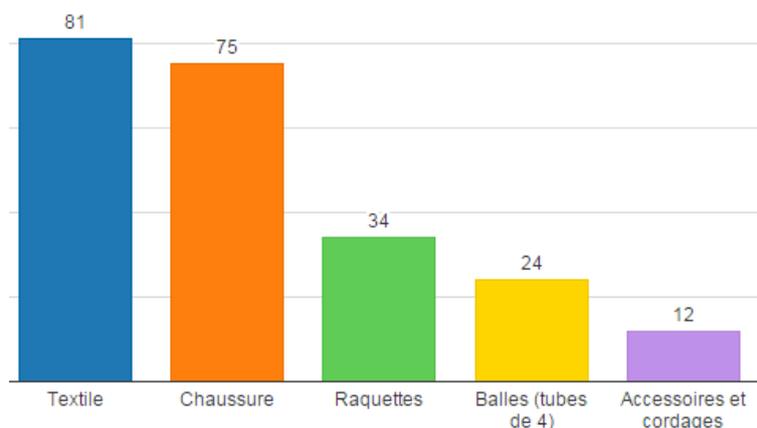
⁶³⁹ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3845 répondants, 2024 interviews auprès de pratiquants de sport. Selon l'enquête, 45 % de la population française âgée de 16 à 80 ans pratique au moins une activité sportive en 2015, ce qui équivaut à environ 22 millions de pratiquants. En outre, 16 % des pratiquants de sport en France pratiquent des sports de raquette, soit près de 3,5 millions de français. Le nombre de pratiquants de sport a été estimé sur la base de la population française âgées de 16 à 80 ans en 2015 équivalente à 47 711 980 d'individus (source : enquête TNS Sofres emploi 2012, redressée 2015).

⁶⁴⁰ « Global sports equipment », par MarketLine Industry Profile, avril 2015. Définition des « sports de raquette » propre au cabinet Marketline.

⁶⁴¹ « Sports equipment in France », par MarketLine Industry Profile, avril 2015 – Définition du cabinet Marketline : exclusion des chaussures, du textile et des cycles. Le marché des articles de sports de raquettes est précédé par les marchés des articles des sports d'hiver (1^{ère} position), des sports de ballons (2^e position), du *fitness*, des sports d'aventure et du golf.

⁶⁴² « Analyse : vers un rebond programmé du marché du tennis » par Jean-Philippe Frey de la FPS dans Filière sport, novembre 2014 <http://www.filiersport.com/vers-un-rebond-programme-du-marche-du-tennis/> Sources : NPD Sports Tracking Europe

Graphique 10 - Chiffre d'affaires par catégorie d'articles de tennis en France en 2014



Unité : millions d'euros

Source: « Analyse : vers un rebond programmé du marché du tennis » par Jean-Philippe Frey de la FPS dans *Filière sport*, novembre 2014–
Données : NPD Sports Tracking Europe.

État des lieux de la demande

La pratique des sports de raquette dans le monde

En termes de pratique, le segment des **sports de raquette est un marché globalement stable dans le monde**, avec des disparités de croissance et de réelles opportunités d'exportation pour les acteurs français.

- **Marché du tennis**
 - Bien que les professionnels du tennis observent une **période de stagnation du marché depuis 20 ans** à l'échelle mondiale⁶⁴³, le tennis représenterait **le deuxième sport le plus pratiqué en nombre de licenciés dans le monde**⁶⁴⁴. Le tennis est également la première discipline pratiquée en Europe avec **24 millions de pratiquants** (dont 10 millions de joueurs licenciés)⁶⁴⁵. L'entrée de nouveaux acteurs sur le marché mondial des articles de tennis comme Asics (Japon), Le Coq Sportif (France), ainsi que les marques de prêt-à-porter Uniqlo (Japon) et H&M (Suède), démontre par ailleurs que le marché mondial du tennis connaît encore de belles perspectives de croissance, notamment grâce **aux effets médiatiques et de sponsoring qui n'ont jamais été aussi forts depuis 25 ans**⁶⁴⁶.
 - Selon les experts interrogés dans le cadre de la présente étude, cette **tendance globale est à relativiser selon les pays**. En effet, **la pratique du tennis est étroitement corrélée à la popularité du sport dans chaque pays**, véhiculée généralement par la présence d'un champion national. Par exemple, le tennis est un sport particulièrement populaire et pratiqué au Japon grâce à l'ascension du joueur Nishikori depuis 2013 alors qu'inversement le marché du tennis est en baisse aux États-Unis depuis plusieurs années, ce qui peut s'expliquer, en partie, par l'absence de joueurs américains dans le top 10 des meilleurs joueurs mondiaux. En France, le tennis demeure un sport populaire où la fédération française de tennis se place au 2^e rang parmi les autres fédérations sportives en nombre de licenciés en 2014⁶⁴⁷. Néanmoins le tennis connaît une période de stagnation du nombre de ses licenciés depuis le début des années 2 000 (cf. *infra* « La pratique des sports de raquette en France »).
- **Marché du badminton**: le marché mondial du **badminton** est majoritairement concentré sur le **continent asiatique** qui représente près de 80 % du marché mondial⁶⁴⁸. Néanmoins, le marché du

⁶⁴³ Laurent Muckensturm, directeur marketing Babolat, 13 octobre 2015 ; Benjamin Hornn, directeur marketing et communication d'Artengo, 25 septembre 2015.

⁶⁴⁴ Ibid.

⁶⁴⁵ « Tennis Europe en chiffre », par Tennis Europe, <http://www.tenniseurope.org/> Présent dans 49 nations membres, Tennis Europe est la plus grande association continentale placée sous l'égide de l'instance dirigeante de la discipline, la Fédération Internationale de Tennis (ITF).

⁶⁴⁶ Laurent Muckensturm, Directeur marketing Babolat, 13 octobre 2015.

⁶⁴⁷ Chiffres de l'Observatoire du Sport FPS/IPSOS 2014.

⁶⁴⁸ Ibid.

badminton connaît actuellement une légère baisse en termes de pratique en Asie alors qu'il devrait continuer à progresser en Espagne et en France⁶⁴⁹.

- **Marché du *padel* :** en Europe, le marché du *padel* est particulièrement développé en Espagne, où ce sport a connu un essor spectaculaire depuis le début des années 2000 en devenant aujourd'hui le sport de raquette le plus pratiqué devant le tennis⁶⁵⁰ (cf. *infra*). Longtemps considéré comme un sport récréatif dans les autres pays européens, le *padel* cristallise néanmoins les ambitions de la Fédération française de tennis (FFT) pour compenser la stagnation du nombre de licenciés de tennis depuis les années 2000.

La pratique des sports de raquette en France

Un nombre de pratiquants de sports de raquettes important et de licenciés également, en particulier pour le tennis

Les sports de raquette représentent la **sixième catégorie des activités sportives les plus pratiquées par les Français dans leur vie de tous les jours** (16 % des pratiquants), soit près de **3,5 millions de pratiquants**⁶⁵¹, dont 9 % pour le tennis et 8 % pour le *badminton* ; et la **cinquième catégorie la plus pratiquée pendant les vacances (16 %)**⁶⁵².

En outre, **1,5 millions de licenciés**⁶⁵³ pratiquaient un sport de raquette en France en 2014. La grande majorité de ces licenciés (72 % d'entre eux, soit près de 1,1 million de licenciés) est affiliée à la Fédération française de tennis, qui dispense une licence pour le tennis mais également pour le *padel* et le *beach tennis*. La **Fédération française de tennis demeure ainsi la 2^e fédération française en matière de licenciés**. Elle est en 2014, avec le football, la seule fédération à rassembler plus d'un million de licenciés en France.⁶⁵⁴

Les licenciés à la Fédération de tennis de table et à la Fédération de *badminton* représentent quant à eux respectivement 14 % (soit 200 000 licenciés) et 12 % (soit 180 000 licenciés) des licenciés de sports de raquette.

Enfin, les licenciés à la Fédération de *squash* sont les moins nombreux et regroupent 2 % des licenciés (soit 30 000 licenciés) des sports de raquette.

Graphique 11 - Répartition des licenciés des sports de raquette en France



Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2014.

Si ces chiffres permettent de donner une tendance en termes de popularité des différents sports de raquette, ils ne reflètent cependant pas la réalité de l'ensemble des pratiques des sports de raquette en France. En effet, **de plus en plus de pratiquants exercent une activité sportive (hebdomadaire ou en vacances) en dehors d'un club** : d'après la présente étude, **seuls 35 % des pratiquants des sports de raquette seraient licenciés**⁶⁵⁵.

⁶⁴⁹ Benjamin Hornn, Directeur marketing et communication d'Artengo, 25 septembre 2015.

⁶⁵⁰ « Le *padel* à la conquête du grand public » par Filière Sport, mai-juin 2015.

⁶⁵¹ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport. Selon l'enquête, 45 % de la population française âgée de 16 à 80 ans pratique au moins une activité sportive en 2015, ce qui équivaut à environ 22 millions de pratiquants. En outre, 16 % des pratiquants de sport en France pratiquent des sports de raquette, soit près de 3,5 millions de français. Le nombre de pratiquants de sport a été estimé sur la base de la population française âgées de 16 à 80 ans en 2015 équivalente à 47 711 980 d'individus (source : enquête TNS Sofres emploi 2012, redressée 2015).

⁶⁵² « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁶⁵³ Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2014.

⁶⁵⁴ Chiffres de l'Observatoire du Sport FPS/lpsos 2014.

⁶⁵⁵ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

Des installations sportives communales non adaptées face au nombre important de joueurs de tennis

La quasi-totalité des joueurs de raquette (96 %) pratique à la fois dans leur vie quotidienne et pendant les vacances. 60 % des joueurs ont une pratique régulière (au moins une fois par semaine)⁶⁵⁶.

Près de 45 % de ces sportifs réguliers pratiquent dans des infrastructures publiques et près de 40 % dans des centres privés. Plus spécifiquement, il est à noter que **les courts de tennis représentent en moyenne le deuxième équipement sportif communal le plus présent en France**, se positionnant juste derrière les terrains de sports collectifs (football, rugby, hockey etc.)⁶⁵⁷. Malgré ce chiffre, près de 70 % des communes rurales françaises n'ont pas de terrains de tennis et les communes équipées ne disposent en moyenne que de 1,3 terrain⁶⁵⁸. Ainsi, une des raisons justifiant la baisse de licenciés de tennis depuis le début des années 2000 est le manque d'installations sportives communales, et également de courts couverts dans les clubs⁶⁵⁹.

La majorité des pratiquants de sports de raquettes ont un niveau « intermédiaire – confirmé »

La majorité des pratiquants de sports de raquette sont **des joueurs ayant un niveau intermédiaire et confirmé (74 %)**, 31 % d'entre eux faisant de la compétition. Parmi les 26 % de joueurs s'estimant « débutants », 24 % ont débuté récemment (moins de trois ans) et 9 % depuis moins d'un an⁶⁶⁰.

Graphique 12 - Répartition des pratiquants des sports de raquette selon leur niveau (Nomadéis - TNS Sofres, 2015)



Un apprentissage du tennis long et difficile qui peut dissuader les débutants

Concernant plus spécifiquement **le tennis**, ce déséquilibre entre joueurs « débutants » et « intermédiaires – confirmés » peut s'expliquer par le fait que chaque année **la moitié des abandons de la pratique du tennis interviennent à l'issue de la première année d'inscription**, c'est à dire lors de la séquence de découverte de l'activité, selon, l'enquête menée en 2010 par la FFT et l'IRDS.⁶⁶¹ Cet échec peut être analysé comme la conséquence d'un décalage entre l'image de l'activité tennis auprès du novice et la réalité de la pratique. Le taux d'abandon élevé observé chez les non classés (43 %) va dans ce sens⁶⁶².

⁶⁵⁶ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁶⁵⁷ Observatoire du Sport, données 2011 – les terrains de tennis représentent 15,6 % de la part totale d'équipements sportifs présents en France (soit 41 410 courts de tennis au total).

⁶⁵⁸ Ministère des Sports, L'offre d'équipements sportifs dans les territoires ruraux, 2012.

⁶⁵⁹ « Les raisons de l'abandon, et les motivations de la pratique du tennis en France », par la FFT et l'IRDS, 2010.

⁶⁶⁰ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁶⁶¹ « Les raisons de l'abandon, et les motivations de la pratique du tennis en France, Résultats d'une enquête menée auprès de 5 145 pratiquants en 2010 », par la FFT et l'IRDS.

⁶⁶² Ibid.

Évolutions, tendances et projections de la pratique des sports de raquette

Actuellement en France, **deux grandes tendances de pratiques se dessinent** : d'une part, les sports de raquette dits « traditionnels », à l'image du tennis et dans une moindre mesure du *squash*, connaissent une stagnation, voire une baisse du nombre de leurs licenciés (cf. *tableau ci-dessous*) ; et d'autre part, les sports de raquette en émergence depuis la fin des années 1990 à aujourd'hui, comme le *badminton* ou le *padel* connaissent une croissance plus soutenue du nombre de leurs licenciés (cf. *tableau ci-dessous*).

Plus largement, ce phénomène s'inscrit dans une **tendance générale** impactant l'ensemble des **sports dits « traditionnels »** (football, rugby, golf, tennis, aviron, etc.), qui **imposent un rythme de pratique régulier et assez strict**. D'une part, **l'augmentation du temps de transport et les conditions de travail actuelles** représentent des **contraintes importantes** pour les **actifs** et impactent leur façon de faire du sport. Il devient de plus en plus difficile pour ces derniers de s'inscrire dans un club et de dégager suffisamment de temps pour participer à l'ensemble des entraînements et compétitions.

D'autre part, les sports particulièrement exigeants dans leurs premières années d'apprentissage comme le tennis subissent également un **effet de « zapping » sportif de la part des débutants à partir de l'adolescence**. Ainsi, **le tennis connaît une baisse de ses pratiquants** âgés de 15-25 ans. La pratique de ces derniers reprend généralement vers l'âge de **35 ans**.⁶⁶³

Concernant le **tennis**, l'enquête réalisée par la FFT et l'IRDS en 2010⁶⁶⁴ montre ainsi que malgré la légère évolution du nombre de licences depuis la fin des années 1990, chaque année **34 % des adhérents ne renouvellent pas leur adhésion**. Le non renouvellement des adhésions est également plus élevé chez les femmes (38 %). Les taux observés au sein d'autres fédérations sont généralement équivalents, voir plus importants (autour de 40 % pour l'aviron ou l'escrime).

Tableau 13 - Évolution de la pratique des principaux sports de raquette en France

Sports de raquette	Tendance	Remarque
Tennis	Baisse	Si l'on recensait 1,4 million de licenciés de tennis ⁶⁶⁵ dans les années 1980, ce nombre s'est réduit à 1 million à la fin des années 1990. Néanmoins, ce déclin constaté est désormais enrayé aujourd'hui avec un chiffre de 1,1 million de licenciés en 2014. ⁶⁶⁶
Tennis de table	Baisse	Entre 2014 et 2015, le nombre de licenciés de tennis de table a diminué de -1,66 % soit de plus de 3 200 licenciés ⁶⁶⁷ .
Badminton	Hausse	En 2015, le <i>badminton</i> est le sport individuel le plus pratiqué en milieu scolaire secondaire en réunissant dans les associations sportives scolaires près de 161 218 pratiquants. Le <i>badminton</i> scolaire touche particulièrement les jeunes filles avec 58 597 joueuses recensées (3 ^e sport féminin à l'Union nationale du sport scolaire – UNSS) ⁶⁶⁸ .
Squash	Baisse	Le marché du <i>squash</i> devrait suivre une tendance à la baisse en France, en particulier à cause de la pression foncière s'exerçant dans les grands centres urbains : il devient de plus en plus difficile de trouver des espaces de pratiques sur un marché de l'immobilier très contraint ; ce qui se répercute sur les tarifs d'inscription des joueurs. La pratique du <i>squash</i> tend ainsi à devenir de plus en plus onéreuse et à n'être accessible qu'à une minorité de la population. ⁶⁶⁹
Padel	Hausse	Le marché du <i>padel</i> est encore embryonnaire en France (3 000 licenciés, une centaine de courts) et peut être assimilé au marché du <i>squash</i> lors de son émergence dans les années 1980. ⁶⁷⁰ Par conséquent, bien que son aspect ludique et social attire de plus en plus de pratiquants, les infrastructures et les pratiquants ne sont encore assez nombreux en France pour juger de son véritable développement dans les années à venir. (cf. <i>infra</i>).

⁶⁶³ Michel Desbordes, 2 juillet 2015.

⁶⁶⁴ Ibid.

⁶⁶⁵ Inclusion du padel et du beach tennis dans les chiffres dans une moindre mesure.

⁶⁶⁶ Chiffres de l'Observatoire du Sport FPS/lpsos, 2014 et de l' FFT et l'IRDS, 2010.

⁶⁶⁷ Fédération française de tennis de table (FFTT) http://www.fftt.com/fftt/stats/STAT_Saison1213_evolution_fftt.pdf

⁶⁶⁸ Fédération française de badminton (FFBA) <http://www.ffbad.org/badminton-pour-tous/le-bad-pour-les-jeunes/badminton-scolaire/>

⁶⁶⁹ Benjamin Hornn, directeur marketing et communication d'Artengo, 25 septembre 2015.

⁶⁷⁰ Laurent Muckensturm, directeur marketing Babolat, 13 octobre 2015

Au total, la catégorie des sports de raquette représente la cinquième catégorie d'activités sportives que les Français envisagent de pratiquer dans les trois prochaines années (7 % des pratiquants de sport en France), aussi bien quotidiennement que durant les vacances⁶⁷¹.

Consommation d'articles de sport

Tendances de consommation

En termes de budget, les Français accordent en moyenne près de **412 euros par an pour l'acquisition de matériel sportif dédié aux sports de raquette** (chaussures, textile, équipement). Le panier moyen d'un pratiquant de sports de raquette s'inscrit ainsi dans la **moyenne des autres catégories sportives⁶⁷²**.

Le matériel sportif dédié aux sports de raquette est en majorité acheté neuf par les français. Par ailleurs, alors que la durée de vie moyenne des chaussures et des textiles dédiés à la pratique des sports de raquette est d'environ 2,5 ans, elle est d'un an supplémentaire (3,5 ans) pour les équipements (raquette, filets, etc.)⁶⁷³.

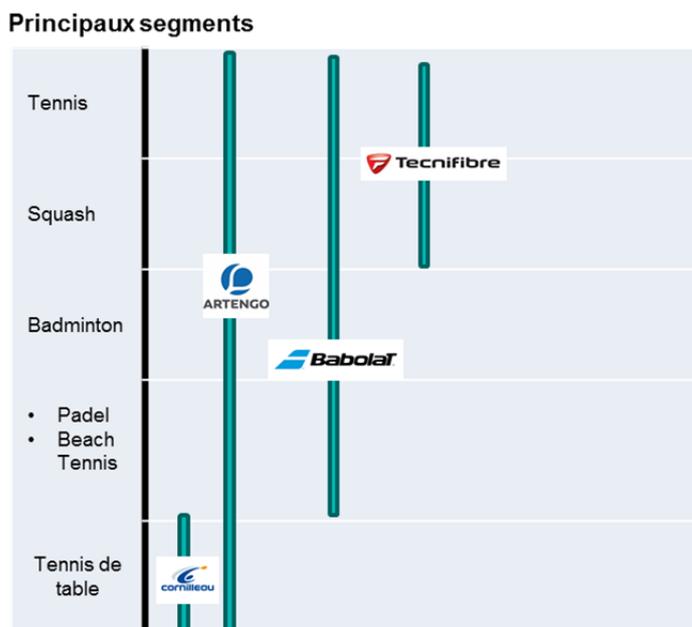
Canaux de distribution

La majorité (63 %) des pratiquants de sports de raquette ont prévu d'acheter dans les six prochains mois leur matériel dans une **enseigne de sport généraliste⁶⁷⁴**.

État des lieux de l'offre

Quatre principaux acteurs conçoivent/fabriquent des articles de sport de raquette sur le territoire français⁶⁷⁵

Figure 67 - Positionnement des principaux fabricants (conception et/ou fabrication) par sport de raquette (Nomadéis, 2015)



⁶⁷¹ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁶⁷² Sports de ballon : 345 euros, *running* : 433 euros, sport de glisse sur neige : 818 euros, athlétisme : 404 euros, etc. Source : « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁶⁷³ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁶⁷⁴ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁶⁷⁵ Les acteurs de l'offre qui ont été retenus dans cette typologie sont les principaux acteurs ayant une activité de conception, ou de fabrication ou d'assemblage en France.

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier quatre principaux acteurs positionnés sur la conception/fabrication d'articles de sports de raquette :

- **Dans le domaine du tennis de table :** l'entreprise française **Cornilleau**⁶⁷⁶ qui est spécialisée dans la conception, le développement et la fabrication de tables de tennis de table et la commercialisation de raquettes de tennis de table, de balles et accessoires ;
- **Dans les domaines du tennis, du squash, du badminton, du padel, du beach tennis et du tennis de table :** le groupe français Decathlon à travers sa marque **Artengo**⁶⁷⁷ (cf. *zoom ci-après*) qui fabrique et distribue à la fois du matériel⁶⁷⁸, du textile, des chaussures et des accessoires liés aux sports de raquette. Par ailleurs, au-delà des articles de sports inclus dans le périmètre de la présente étude, Artengo conçoit et distribue également des articles de **frescobol et de frontenis**.
- **Dans les domaines du tennis, du squash, du badminton, du padel et du beach tennis :** le groupe français **Babolat**⁶⁷⁹ (cf. *zoom ci-après*) est spécialisé dans la conception, le développement et la fabrication d'articles de sport de raquette (matériel, textile, chaussures et accessoires).
- **Dans les domaines du tennis et du squash exclusivement :** l'entreprise française **Technifibre**⁶⁸⁰ (anciennement Major Sport) est spécialisée dans la conception, le développement et la fabrication d'articles de tennis et de squash (matériel, textile, et accessoires).

Parmi ces acteurs, **seule la marque Artengo appartenant au groupe Decathlon est une marque de distributeur/fabricant**⁶⁸¹. Les trois autres acteurs sont considérés comme des fabricants.

ZOOM sur deux acteurs clés de l'offre française : Artengo et Babolat

DECATHLON – ARTENGO

- **Présentation et positionnement**⁶⁸²
 - Créée en 2006, Artengo, est la marque dédiée aux sports de raquette du groupe français Decathlon. Le siège d'Artengo est situé dans le Nord de la France à Villeneuve d'Ascq (59).
 - **Elle couvre six principaux sports de raquette :** tennis, *badminton*, tennis de table, *squash*, *padel* et *beach tennis*, mais également des pratiques plus locales telles que le *frontenis* ou le *Frescobol*.
 - Artengo est le **1^{er} vendeur d'articles de padel en Europe** et le **1^{er} vendeur de chaussettes de tennis et de raquettes en aluminium** dans le monde.
 - La vocation première du groupe Decathlon, et par extension d'Artengo, est de « **rendre accessible le plaisir du sport au plus grand nombre** ». Ainsi, l'objectif principal de la marque est d'ouvrir la pratique des sports de raquette à tous types de publics et dans tous types de lieux, grâce à des prix abordables et à la praticité des équipements. Artengo développe ainsi ces dernières années de nombreux produits sur le segment des **sports alternatifs et ludiques**.
- **Principales innovations**
 - **Le Personal Coach**⁶⁸³ **est un capteur connecté compatible avec toutes les raquettes de tennis**. Le *Personal Coach* enregistre un ensemble de données de jeu (nombre de coups de raquette, ou vitesse de frappe du joueur au service, etc.) et permet de les synchroniser sur un ordinateur et de les analyser ensuite *via* une interface gratuite en ligne. Ainsi, le joueur peut suivre ses progrès et ses performances sportives et les diffuser selon ses besoins sur les réseaux sociaux ou à son *coach* sportif.



⁶⁷⁶ <http://www.cornilleau.com/>

⁶⁷⁷ <http://corporate.decathlon.com/marque/artengo/>

⁶⁷⁸ Matériel : raquettes, cordages, balles, volants, etc.

⁶⁷⁹ <http://www.babolat.fr/>

⁶⁸⁰ <http://www.tecnifibre.com/fr/>

⁶⁸¹ Cf. Partie « État des lieux de l'offre » du présent rapport : Typologie des acteurs économiques des marchés du sport exerçant une activité sur le territoire français.

⁶⁸² Benjamin Hornn, Directeur marketing et communication d'Artengo, 25 septembre 2015.

⁶⁸³ <http://www.decathlon.fr/personal-coach-perfectionnement-tennis.html#all-pack>

Figure 68 - Les caractéristiques du Personal Coach d'Artengo



Source : Site de Decathlon

- Le **Rollnet⁶⁸⁴**, est un **filet transportable et modulable de ping-pong** de 2 mètres de longueur qui permet aux joueurs de tennis de table de jouer sur tous types de table (jusqu'à 5 cm d'épaisseur), dans n'importe quel lieu, au-delà des règles académiques établies.

Figure 69- Le Rollnet d'Artengo



Source : Site de Decathlon

- L'**Easynet⁶⁸⁵**, à l'image du Rollnet pour le ping-pong est un filet transportable de *badminton* ;
- Par ailleurs, en 2009, Decathlon et Artengo se sont démarqués en lançant la **première raquette de tennis à base de fibre de lin⁶⁸⁶** à travers la gamme **Flax Fiber⁶⁸⁷**. Cette nouvelle raquette est composée de 85 % de fibres de carbone, qui apportent la **rigidité** nécessaire à la raquette, et de 15 % de fibres de lin, qui apportent une **absorption des vibrations plus importante** lorsque la balle de tennis vient frapper le cadre. Par ailleurs, à l'inverse des raquettes traditionnellement fabriquées à base de fibres synthétiques, dont la production s'avère très polluante, cette raquette se révèle plus **respectueuse de l'environnement**.

⁶⁸⁴ http://www.decathlon.fr/artengo-set-rollnet-610-bleu-id_8272552.html

⁶⁸⁵ <http://www.artengo.fr/content/artengo-tech-center-easy-net>

⁶⁸⁶ http://www.lavoixeco.com/actualite/la_une/2009/04/05/article_decathlon-et-artengo-lancent-la-premiere.shtml

⁶⁸⁷ « Zoom sur la gamme de raquettes de Tennis Artengo Flax Fiber » par Artengo, <https://www.youtube.com/watch?v=rRijH78Dnwg>

BABOLAT

▪ **Présentation et positionnement**⁶⁸⁸

- Créée en 1875, Babolat est une **entreprise patrimoniale française depuis cinq générations**. Dès sa création, l'entreprise invente les premiers cordages de tennis en boyaux naturels. Aujourd'hui, **Babolat fabrique une large gamme de produits pour le tennis, le badminton, le squash et le padel** : raquettes, balles, chaussures, filets, sacs, accessoires, etc.
- Au-delà de la **fabrication de cordage**, qui est exclusivement française, Babolat a élargi ses compétences dans la **fabrication de raquettes** (1994), de **chaussures - textiles** (depuis 2003, grâce à un partenariat d'innovation avec Michelin sur la semelle extérieure des chaussures⁶⁸⁹) et de **balles** (2011). Pour ces articles, la **conception est française et la production se situe en Asie**.
- En 2014, **la France est le deuxième plus gros marché** en termes de chiffre d'affaires pour l'entreprise après les États-Unis.
- **Babolat occupe la quatrième position**⁶⁹⁰ (en termes de chiffre d'affaires consolidé) **des principaux leaders du secteur de la fabrication d'articles de sport en France tous sports confondus**, précédé par les groupes Decathlon (1^{ère} position), Amer Sport (2^e position) et Rossignol (3^e position). Par ailleurs, **le groupe est aujourd'hui le leader mondial des articles de tennis**, avec 35 % de parts de marché.
- Babolat se caractérise comme **un spécialiste technique des équipements sportifs**, en particulier sur le segment des raquettes de tennis. En ce sens, l'entreprise cultive une image de marque orientée vers les joueurs de haut niveau, en proposant des gammes de produits de qualité et de prix relativement élevés.



▪ **Principales innovations**

- **La raquette Babolat Play Pure Drive a été lancée en 2014 par Babolat en tant que première raquette connectée à l'échelle mondiale**. La *Babolat Play Pure Drive* intègre deux boutons et un port USB à l'intérieur du manche en conservant les performances de la raquette initiale *Pure Drive*. L'ajout de ces capteurs permet aux joueurs d'avoir accès à des informations sur la puissance de leurs coups de raquette, la zone d'impact de la balle, le type et le nombre de coups (coup droit, revers, service, *smash*). Du côté de l'autonomie, la batterie haute performance permet une utilisation en jeu durant six heures avec une capacité de stockage de 150 heures. Ainsi, cette innovation permet aux joueurs de tennis d'analyser leurs données de jeux pour améliorer leurs performances et de partager leurs résultats sur les réseaux sociaux grâce à l'application « *Babolat Play* »⁶⁹¹. En raison de son prix élevé, cette raquette s'adresse avant tout à une cible de joueurs adultes âgés entre 30 et 45 ans se remettant à la pratique du tennis après une période d'arrêt, généralement survenue au début de leur vie professionnelle. Ces consommateurs sont sensibles à l'aspect social du sport (rencontres, partage, etc.).

Figure 70 - La raquette Babolat Play Pure Drive



Source : Site de Babolat

⁶⁸⁸ Laurent Muckensturm, directeur marketing Babolat, 13 octobre 2015.

⁶⁸⁹ « Babolat marche avec Michelin » par Sport Stratégies, 2011.

⁶⁹⁰ « La fabrication d'articles de sport », par Xerfi, 26 janvier 2014.

⁶⁹¹ Site Babolat : <https://fr.babolatplay.com/play>

- o Le **bracelet de tennis connecté** crée par l'équipementier **Babolat** en partenariat avec l'entreprise **PIQ**⁶⁹². Muni du capteur PIQ, il indique la vitesse de service en temps réel sur un dispositif d'affichage au poignet des joueurs de tennis. Après l'entraînement, les statistiques sont disponibles via une application mobile iOS et Android. Deux modèles du bracelet connecté sont commercialisés : la version de base nommée « Babolat Pop », et la version « Babolat & PIQ » (environ deux fois plus chère), plus avancée et qui intègre des fonctions telles que le *Bluetooth Low Energy*.⁶⁹³.

Figure 71 – Le bracelet connecté Babolat et PIQ

MATERIAL LED MATRIX DISPLAY OPTIMIZED FOR OUTDOOR VIEWING WATERPROOF HYPOALLERGENIC ELASTOMER	MEASURE GYROSCOPE ACCELERO X2 UP TO 200G MAGNETOMETER PRESSURE SENSOR	SIZING 4,4MM X 38,3 MM X 5,4MM WEIGHT : 10G		1 IN PACKAGE
PIQ FUEL PIQ FUEL POWER BANK CAN CHARGE PIQ, WHILE UNPLUGGED, UP TO 3 FULL BATTERY LIFE SPANS CHARGING DURATION 2H FOR FULL CHARGE		1 IN PACKAGE	COMPATIBILITY IOS 7.0 AND GREATER ANDROID 4.3 AND GREATER	APPLICATION BABOLAT AND PIQ AVAILABLE ON PLAY STORE & APPSTORE
WRISTBAND LENGTH : 240 MM WIDTH : 55MM THICKNESS : 1MM		1 IN PACKAGE	WIRELESS CHARACTERISTIQUE BLE 4.0 NFC (ISPO/IEC14 483)	
TENNIS ACTIVATION CARD LENGTH : 85,60 MM WIDTH : 54 MM		1 IN PACKAGE		

Source : Site de PIQ.

Autres acteurs positionnés sur le segment des sports de raquettes en France

L'analyse effectuée dans le cadre de la présente étude a permis d'identifier **21 autres marques**⁶⁹⁴ qui **distribuent (hors conception et fabrication) des articles de sport de raquette** sur le marché français⁶⁹⁵ (*liste non exhaustive*):

Fabricant	Sport(s) de raquette	Types d'articles	Positionnement sur la chaîne de valeur de l'industrie du sport en France ⁶⁹⁶
Adidas ⁶⁹⁷	Tennis <i>Badminton</i>	Chaussures Textile Accessoires	Importateur - Distributeur
Asics ⁶⁹⁸	Tennis	Chaussures Textile Accessoires	Importateur

⁶⁹² <http://www.piq.com/> Société spécialisée dans le software pour les objets connectés

⁶⁹³ Cédric Mangaud, cofondateur PIQ, 13 octobre 2015.

⁶⁹⁴ Chiffre non-exhaustif.

⁶⁹⁵ À la différence des 4 acteurs cités précédemment, ces acteurs conçoivent, fabriquent ou assemblent leurs articles hors de France.

⁶⁹⁶ Cf. Partie « État des lieux de l'offre » du présent rapport : Typologie des acteurs économiques des marchés du sport exerçant une activité sur le territoire français.

⁶⁹⁷ <http://www.adidas.fr/>

⁶⁹⁸ <http://www.asics.com/fr/fr-fr>

Dunlop ⁶⁹⁹	Tennis <i>Squash Badminton</i> <i>Racketball</i>	Matériel Textile Accessoires	Importateur
Fila ⁷⁰⁰	Tennis	Chaussures Textile	Importateur
Head ⁷⁰¹	Tennis <i>Squash</i> <i>Padel</i> <i>Racketball</i>	Matériel Chaussures Accessoires	Importateur
Lacoste ⁷⁰²	Tennis	Textile Chaussures	Fabricant - Distributeur
Le Coq Sportif	Tennis	Textile Chaussures Accessoires	Fabricant
Lotto ⁷⁰³	Tennis	Textile Chaussures	Importateur
New Balance	Tennis	Textile Chaussures	Importateur
Nike	Tennis	Textile Chaussures Accessoires	Importateur - Distributeur
Penn ⁷⁰⁴	Tennis <i>Racketball</i>	Balles	Importateur
Prince ⁷⁰⁵	Tennis <i>Squash</i> <i>Racketball</i> <i>Padel</i>	Matériel Chaussures Textile Accessoires	Importateur
Pro Kennex ⁷⁰⁶	Tennis <i>Squash</i> <i>Badminton</i>	Matériel Textile Chaussures Accessoires	Importateur
Wilson ⁷⁰⁷ (Amer Sport)	Tennis <i>Squash</i> <i>Badminton</i> <i>Padel</i>	Matériel Textile Chaussures Accessoires	Importateur
Yonex ⁷⁰⁸	Tennis <i>Badminton</i>	Matériel Chaussures Accessoires	Importateur

⁶⁹⁹ <http://www.dunlop.com/fr/catalog/2010/racket-ball/rackets>

⁷⁰⁰ <http://www.fila.co.kr/2010/main/main.html>

⁷⁰¹ <http://www.head.com/fr/home/>

⁷⁰² <http://www.lacoste.com/fr>

⁷⁰³ <http://www.lottosport.com/>

⁷⁰⁴ <http://www.pennracquet.com/>

⁷⁰⁵ <http://www.princesports.com/>

⁷⁰⁶ <http://www.prokennex.com/>

⁷⁰⁷ <http://www.wilson.com/>

⁷⁰⁸ <http://www.yonex.fr/>

Dans le domaine de la **distribution d'articles** de sport de raquette, ce sont les grands magasins de distribution d'articles de sport tels que Decathlon, Intersport, Gosport qui dominent le marché.

Par ailleurs, les **pure players** en ligne acquièrent petit à petit des parts de marché des enseignes de distribution traditionnelles. Dans le secteur du tennis, les principaux **pure players** spécialisés dans les articles de tennis sont **Keller Sport**⁷⁰⁹ et **Tennis point**⁷¹⁰. Dans le secteur du tennis de table, le **pure player Wack Sport**⁷¹¹ se distingue en tant que revendeur officiel de la Fédération française de tennis de table. Le chiffre d'affaires de Wack Sport en 2012 était de 5,4 millions d'euros⁷¹².

Enjeux de développement pour le segment

Le marché français des sports de raquettes est confronté à plusieurs enjeux de développement pour les années à venir, notamment en termes de :

- Innovation : en particulier dans le domaine du tennis connecté (cf. *supra* : lancement de la raquette Babolat Play Pure Drive, du bracelet connecté par Babolat et PIQ, etc.) ;
- Développement durable : en particulier sur le sujet de l'éco-conception des équipements (cf. *supra* : lancement d'une raquette de tennis à base de fibre de lin par Artengo) ;
- Pratique : notamment avec le développement de nouvelles pratiques ludiques, à l'image du *padel*.

Focus sur le développement du *padel*

Né à la fin des années 1960 en Amérique du Sud, le *padel* a connu un essor spectaculaire en Espagne depuis les années 2000. En effet, l'Espagne compte actuellement 800 clubs de *padel*, 1 700 installations sur son territoire et près de 3,5 millions de pratiquants, devançant par conséquent la pratique du tennis (2,5 millions de pratiquants)⁷¹³.

Dans ce contexte, **la Fédération de tennis française (FFT)**, dont le nombre de licenciés plafonne depuis une dizaine d'années, **a intégré la discipline du *padel* début 2014**. Plus accessible et plus ludique dans son apprentissage que le tennis, le *padel* représente une opportunité de développement de l'offre des sports de raquettes en France. Son aspect social attire en particulier un public féminin avec 40 % de femmes parmi l'ensemble des pratiquants en France⁷¹⁴.

Afin de promouvoir le *padel* en France, **la FFT a pris des mesures concrètes en 2014 en modifiant ses statuts** dans le but de permettre aux clubs privés d'obtenir une habilitation fédérale qui reconnaît leur attachement à la FFT et qui leur donne le droit de délivrer la licence FFT à leurs adhérents. En parallèle, la fédération est également en train de créer des compétitions, un classement national, un diplôme d'entraîneur et de former des arbitres aux règles du *padel*.

Figure 72 - Match et raquette de *padel*



Source : images libre de droits.

⁷⁰⁹ <https://www.keller-sports.fr/>

⁷¹⁰ <http://www.tennis-point.fr/>

⁷¹¹ <http://www.wacksport.fr/>

⁷¹² « La distribution d'articles de sport », par Xerfi, 26 janvier 2014.

⁷¹³ « Le padel à la conquête du grand public » par Filière Sport, mai-juin 2015.

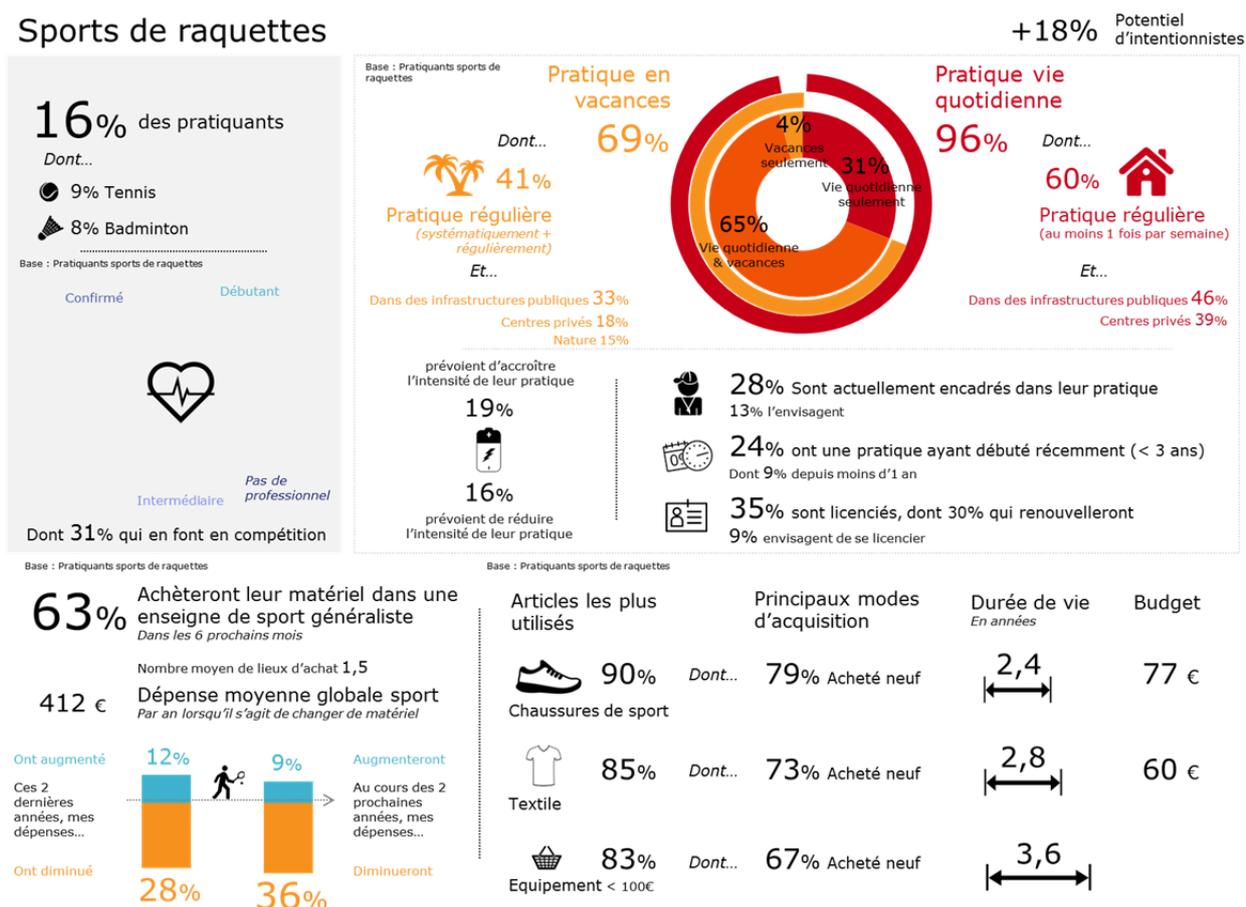
⁷¹⁴ Ibid.

Le développement du *padel* repose principalement sur les clubs privés dont seulement une dizaine propose une offre à l'heure actuelle, en particulier dans le sud de la France (ex. : Aix-en-Provence, Sète, Ajaccio, Nice), dans la banlieue lyonnaise et parisienne. En outre, grâce à l'engagement de la FFT, **six constructeurs de terrains de padel français ont été agréés**, à l'image de la société Kaktuspadel⁷¹⁵, un des *leaders* français dans ce domaine. Selon le gérant de l'entreprise, outre l'aspect ludique du jeu, le *padel* représente une réelle opportunité en termes de coût : l'investissement dans la réalisation d'un court ne reviendrait qu'à **20 000 euros en moyenne** en comparaison avec un terrain de tennis qui vaut le double. L'objectif consiste à atteindre 200 courts de *padel* d'ici fin 2016.

Enfin, les équipementiers des sports de raquettes se positionnent également sur le marché français. Babolat, a développé son activité dans le domaine du *padel* en France à partir de 2013 alors que la marque était principalement présente sur le marché espagnol depuis une dizaine d'années⁷¹⁶. D'autres marques distribuées en France comme Artengo, Head, Wilson et Dunlop se sont également lancées sur le marché depuis deux ans. Néanmoins les leaders sur le marché mondial sont espagnols à l'image du spécialiste Drop Shot ou Enebe.

Photographie synthétique du groupe d'activités « Sports de raquette »

Figure 73 - Photographie synthétique du groupe d'activités « Sports de raquettes » - Nomadéis TNS Sofres, 2015



⁷¹⁵ <http://www.kaktuspadel.com/>

⁷¹⁶ « Comment Babolat est devenu le numéro un mondial des raquettes de tennis » par les Échos, avril 2013.

BENCHMARK INTERNATIONAL

PÉRIMÈTRE ET MÉTHODOLOGIE

Un benchmark international portant sur les marchés des articles de sport de trois pays a été réalisé dans le cadre de la présente étude. Ce benchmark poursuivait trois objectifs principaux :

- **Analyser le développement des marchés du sport de différents pays**, aussi bien du côté de **l'offre** (structuration du marché, capacité d'innovation des fabricants et distributeurs d'articles de sport implantés localement, etc.) **que de la demande** (tendances, segments en croissance, habitudes de consommation, etc.) et **mettre en regard ces dynamiques** avec celles existant sur le marché français ;
- **Identifier les politiques publiques** mises en œuvre pour accompagner le développement des marchés des articles de sport dans ces différents pays ;
- **Identifier les bonnes pratiques, les tendances, les innovations et les opportunités éventuelles** pouvant être exploitées par les industriels français des articles de sport en matière d'export.

Pour mener à bien ce benchmark, une **analyse bibliographique approfondie** a été menée pour chaque pays retenu. Cette analyse a ensuite été enrichie par la conduite de **huit entretiens qualitatifs avec des experts des marchés internationaux** du sport (deux à trois entretiens par pays et un entretien avec un expert transverse) :

- **Allemagne** : deux entretiens ;
- **Brésil** : trois entretiens ;
- **Afrique du Sud** : deux entretiens ;
- **Expert transverse** : un entretien.

Remarque : **le benchmark international n'a pas prétention à l'exhaustivité** : il vise à fournir un éclairage synthétique sur les marchés des articles de sport des pays sélectionnés.

En accord avec le comité de pilotage de l'étude, le choix des pays du benchmark devait se porter sur des marchés n'ayant fait l'objet d'aucun travail monographique préexistant, et représentant des marchés potentiels pour les industriels français des articles de sport. De plus, les marchés sélectionnés devaient correspondre à trois profils distincts :

- **Un marché mature**, partageant des caractéristiques avec le marché français (ex. : maturité des marchés en termes d'offre/demande, proximité culturelle, etc.). Le pays retenu a été **l'Allemagne** ;
- **Un marché en émergence avec des marchés du sport en développement/essor** (croissance et volume du marché). Le pays retenu a été le **Brésil** ;
- **Un marché « atypique »** en termes d'innovation et de technologie, de caractéristiques de la demande ou du niveau de connaissances disponibles sur ce marché du sport (à portée plus « prospective »), etc. ; ou représentant un intérêt pour les acteurs français en raison de l'accueil d'un événement sportif d'envergure internationale dans les années à venir. Le pays retenu a été **l'Afrique du Sud**.

REMERCIEMENTS

L'équipe projet tient à remercier particulièrement l'organisme Business France pour son appui et sa disponibilité lors de la rédaction du benchmark international *via* notamment :

- **Un entretien réalisé pour chaque pays du benchmark** avec un agent de Business France possédant une expertise sur le marché des articles de sport ;
- **Un apport de ressources bibliographiques** concernant les marchés de chaque pays ;
- **Des indications de contacts d'experts** du marché des articles de sport des pays concernés.

L'équipe projet remercie également les experts des marchés du sport des pays du benchmark ayant contribué à cette étude lors d'un entretien.

ALLEMAGNE

Introduction : caractérisation du marché allemand du sport

L'Allemagne se positionne comme la **4^e puissance économique mondiale** en termes de PIB (3 820 milliards de dollars en 2014⁷¹⁷, en hausse de + 1,6 % par rapport à 2013⁷¹⁸) et compte environ 81 millions d'habitants en 2014, ce qui en fait le pays de l'Union européenne le plus peuplé⁷¹⁹.

La France et l'Allemagne entretiennent des liens économiques très étroits, l'Hexagone représentant le **premier partenaire commercial de l'Allemagne au niveau mondial** (169,4 milliards d'euros d'échanges en 2014, en augmentation de + 3,3 % par rapport à 2013)⁷²⁰.

Le marché du sport s'inscrit pleinement dans ces échanges, puisque l'Allemagne faisait partie en 2010 (avec l'Espagne et l'Italie) des **trois principaux pays clients de la France en termes d'exportation d'articles de sport et de jeux** (stabilisation des exportations entre 2001-2010)⁷²¹.

L'Allemagne constitue en effet un marché incontournable du sport, puisque le pays représente le **5^e marché mondial** et le **1^{er} marché européen** (devant la France⁷²²) en termes de consommation d'articles de sport (12,4 milliards d'euros) en 2013.

Figure 74 – Marché des articles de sport allemand



Analyse de la demande d'articles de sport en Allemagne

La pratique sportive de la population allemande

La population allemande figurait parmi la plus sportive d'Europe en 2013

Selon l'Eurobaromètre 2014⁷²³, près de **48 % des Allemands déclaraient pratiquer régulièrement un sport** (au moins une fois par semaine), un chiffre stable par rapport à 2009 (année de réalisation du précédent baromètre).

L'Allemagne se positionnait ainsi au-dessus de la moyenne européenne (41 %) et de la France (43 %). **29 % des répondants seulement révélaient ne jamais faire de sport**, un des chiffres les plus bas d'Europe (autour de 42 % pour les Français).

La pratique sportive des Allemands est motivée par la recherche de la santé mais freinée par le manque de temps⁷²⁴

Le sport rime majoritairement avec santé pour les Allemands, puisque 71 % des répondants déclaraient s'engager dans une pratique sportive pour améliorer leur santé en 2013, le critère d'amélioration de la condition physique arrivant en 2^e position (43 % des répondants).

Le manque de temps (38 % des répondants) et **de motivation** (23 %) figuraient comme les principaux facteurs **freinant la pratique sportive** chez les Allemands en 2013.

⁷¹⁷ « Classement PIB : les pays les plus riches du monde », par le Journal du Net, 14 janvier 2015, <http://www.journaldunet.com/>

⁷¹⁸ « Croissance du PIB (% annuel) », par la Banque mondiale, 2015, <http://donnees.banquemondiale.org/>

⁷¹⁹ « Statistiques et cartes des continents et des pays », par les Statistiques mondiales, 2015, <http://www.statistiques-mondiales.com/>

⁷²⁰ « L'Allemagne et la France restent l'un pour l'autre les partenaires économiques les plus importants », par la Chambre Franco-Allemande de Commerce et de l'Industrie, 2015, <http://www.francoallemand.com/fr/info-sur-les-pays/commerce-exterieur/>

⁷²¹ « Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43 », par la DGCI-Crédoc, p4, <http://www.entreprises.gouv.fr>. Périmètre différent de la présente étude.

⁷²² « Le marché des articles de sport en croissance de 5 % en 2013 », par filieresport.com, 16 octobre 2014, <http://www.filiesport.com/>

⁷²³ Sondage réalisé tous les quatre ans sur la pratique sportive des citoyens de l'ensemble des 28 pays membres de l'UE. Source : « Sport and physical activity », *Special Eurobarometer 412*, par la Commission européenne, mars 2014, <http://ec.europa.eu/>. Panel représentatif de la population allemande.

⁷²⁴ « Sport and physical activity », *Special Eurobarometer 412*, par la Commission européenne, mars 2014, <http://ec.europa.eu/>

En comparaison avec les autres pays européens, les Allemands pratiquent davantage dans des clubs locaux

L'Allemagne présentait en 2013 **un des plus hauts taux d'Europe concernant l'adhésion à des clubs locaux affiliés à une fédération sportive**⁷²⁵ (près de 24 % de la population allemande), plaçant le pays en 3^e position en Europe derrière les Pays-Bas (27 %) et le Danemark (25 %)⁷²⁶.

Le taux d'adhésion à ces clubs est particulièrement important chez les catégories d'âge les plus avancées : le nombre d'adhérents à des clubs pour les **tranches d'âge des 41-60 ans et des plus de 60 ans**⁷²⁷ a ainsi triplé entre 1990 et 2010, passant respectivement de 2 millions à 6,3 millions d'adhérents et de 1,3 million à 3,6 millions d'adhérents.

Les facteurs explicatifs de cet engouement sont notamment liés⁷²⁸ :

- **Au sentiment que les clubs locaux sont particulièrement adaptés à la pratique sportive.** 88 % des Allemands estiment que les clubs représentent le meilleur endroit pour pratiquer leur activité sportive (par rapport aux autres types de lieux), un chiffre en augmentation de + 3 points par rapport à 2009. La moyenne en Europe s'établissait autour de 76 % ;
- **À la satisfaction des Allemands concernant l'action des pouvoirs publics locaux pour favoriser l'accès aux activités physiques de proximité.**

Concernant la répartition géographique des clubs allemands sur le territoire, les « *Länders* » d'Allemagne de l'Est s'inscrivent dans une **logique de rattrapage** par rapport à l'ancienne Allemagne de l'Ouest, puisqu'ils ont enregistré une forte augmentation du nombre de clubs entre 2000 et 2013 (Mecklenbourg-Vorpommern + 10 %, Brandebourg + 13 %, Saxe + 20 %)⁷²⁹.

Plusieurs sports se démarquent en termes de pratique sportive en Allemagne

Le cyclisme, le *football*, le *fitness*, les sports *outdoor* et l'équitation (*liste non exhaustive*) se démarquent particulièrement par leur dynamisme et leur importance en termes de pratique en Allemagne (*cf. tableau ci-dessous*).

Tableau 14 – Activités sportives se démarquant par leur dynamisme et leur forte pratique en Allemagne

Sport ou univers sportif	Commentaires
CYCLISME 	<ul style="list-style-type: none">▪ L'immense parc de vélos présent sur le territoire (77 millions) donne un aperçu de la popularité du cyclisme dans le pays. Le vélo est notamment très utilisé pour un usage « utilitaire » de mobilité (beaucoup plus qu'en France)⁷³⁰. En 2010, 30 % de la population allemande se déplace à vélo au cours d'une semaine⁷³¹ ;▪ Selon l'Association allemande des industriels du Vélo (ZIV)⁷³², la pratique du vélo a connu une progression de + 50 % entre 2002 et 2012, un cycliste allemand parcourant en moyenne 30 km par semaine en 2012⁷³³ ;▪ Le cyclisme fait partie des sports que le ministère des Transports soutient très activement. Le gouvernement a ainsi lancé dès 2002 un plan national vélo (<i>Nationalen Radverkehrsplans</i> - NRVP), doté d'un budget annuel de 100 millions d'euros et couvrant la période 2002-2012, visant à inciter à la pratique et à l'amélioration des conditions de circulation à vélo. Un

⁷²⁵ La notion de « club » regroupait des centres de *fitness*, des clubs de sport et des clubs socioculturels qui proposent des activités sportives.

⁷²⁶ « Sport and physical activity », *Special Eurobarometer 412*, par la Commission européenne, mars 2014, <http://ec.europa.eu/>

⁷²⁷ « Zahlen und Statistiken des Deutschen Sports », par le Comité olympique allemand (DOSB), <http://www.richtigfitab50.de/en/richtig-fit-ab-50/informationen-fuer-fachkraefte/daten-fakten/zahlen-und-statistiken/>

⁷²⁸ « Sport and physical activity », *Special Eurobarometer 412*, par la Commission européenne, mars 2014, <http://ec.europa.eu/>

⁷²⁹ « Pratique du sport en Allemagne », par Business France, 2014 ;

⁷³⁰ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷³¹ « Multimodal Travel Choices of Bicyclists: Multiday Data Analysis of Bicycle Use in Germany », par T. Kuhnimhof, 2011, <http://pubsindex.trb.org/view.aspx?id=909866>

⁷³² « Über den Zweirad-Industrie-Verband », par ZIV, <http://www.ziv-zweirad.de/>

⁷³³ « E-Bikes Electrify German Market », par Bike Europe, 13 mars 2013, <http://www.bike-eu.com/>

nouveau plan national a été finalisé en 2012 et mis en place jusqu'en 2020⁷³⁴.

FOOTBALL



- La Fédération de *football* allemande est **la fédération de *football* la plus importante au monde**. Le record de licenciés a été franchi en 2015 (6,9 millions de licenciés), notamment grâce à l'engouement suscité par le titre de champion du monde obtenu en 2014 par la *Mannschaft* (équipe nationale)⁷³⁵ ;
- L'augmentation du nombre de licenciés s'inscrit dans une tendance de fond, puisque la croissance des licences a connu une augmentation de + 9 % entre 2004 et 2014⁷³⁶.

FITNESS et ses dérivés

(ex. : Pilates, *zumba*,
gym suédoise,
aquabiking, etc.)



- Près de 7,3 millions d'allemands (**8,9 % de la population** et 13,5 % des 18-65 ans) pratiquaient le *fitness* dans quelques 6 000 clubs commerciaux en 2010⁷³⁷ tels que les chaînes anglo-saxonne *McFIT*⁷³⁸ ou allemande *Fitness First*⁷³⁹ qui rencontrent un franc succès⁷⁴⁰ ;
- Selon l'Eurobaromètre 2014, **14 % des répondants déclaraient adhérer à un centre de *fitness*** en 2013 (chiffres en hausse de + 1 % par rapport à 2009), au-dessus de la moyenne européenne (11 %) ;
- Le dynamisme du secteur est matérialisé par la **tenue du salon FIBO (*fitness*)** à Cologne, événement majeur affichant complet durant cinq jours (138 000 visiteurs attendus en 2016)⁷⁴¹.

SPORTS OUTDOOR



- La tenue, chaque année, du **salon *OutDoor*** à Friedrichshafen (925 exposants, 22 000 visiteurs pour sa 20^e édition en 2013⁷⁴²) et la présence de deux dirigeants germanophones à la tête de l'*European Outdoor Group*⁷⁴³ (le président est allemand, le directeur général est suisse)⁷⁴⁴ attestent de l'importance **de la pratique des sports *outdoor*** en Allemagne.

ÉQUITATION



- L'Allemagne se positionnait comme le premier pays cavalier d'Europe en 2015⁷⁴⁵ avec près de 690 000 licenciés à la Fédération d'équitation en 2014⁷⁴⁶ ;
- Le succès des cavaliers allemands aux Jeux olympiques a notamment permis **d'ancrer la tradition de l'équitation** dans le pays⁷⁴⁷.

La consommation d'articles de sport en Allemagne

Les ventes d'articles pour la pratique du cyclisme, du *football* et des sports *outdoor* performent

Certaines activités sportives performent particulièrement en termes de ventes en Allemagne, parmi lesquelles les ventes d'articles pour la pratique du cyclisme, du *football*, des sports *outdoor* et des sports d'hiver (*liste non exhaustive, cf. tableau ci-dessous*).

⁷³⁴ « Étude sur les marchés de la location de cycles : quelles opportunités pour les fabricants ? », par Nomadéis, Mobiped, 2014, p174.

⁷³⁵ « Record de licenciés en Allemagne », par Le Figaro, 19 juin 2015, <http://sport24.lefigaro.fr>

⁷³⁶ « Pratique du sport en Allemagne », par Business France, 2014.

⁷³⁷ « Deloitte reveals German fitness market », par Tom Walker, Health Club Management, 3 juin 2011,

<http://www.healthclubmanagement.co.uk/>

⁷³⁸ <https://www.mcf.it.com/de/>

⁷³⁹ <https://www.fitnessfirst.com/>

⁷⁴⁰ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁴¹ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁴² « Évolution de l'OutDoor », par OutDoor show, <http://www.outdoor-show.com/od-fr/outdoor/evolution-de-outdoor.php>

⁷⁴³ Association européenne représentant les intérêts de l'industrie européenne des activités *outdoor*,

<http://www.europeanoutdoorgroup.com/fr>

⁷⁴⁴ Pascal Aymar, enseignant EM Lyon, 23 décembre 2015.

⁷⁴⁵ « Villeneuve d'Ascq : Fouganza, marque discrète de Decathlon, veut mettre tout le monde à cheval », Jean-Marc Petit, La voix du Nord, 15 juin 2015, <http://www.lavoixdunord.fr/economie/villeneuve-d-ascq-fouganza-marque-discrete-de-ia0b0n2885755>

⁷⁴⁶ « Mitgliederzahlen der deutschen Reit- und Fahrvereine sinken weiter », par Pferd-Aktuell, 19 novembre 2015, <http://www.pferd-aktuell.de/>

⁷⁴⁷ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

Tableau 15 – Activités sportives performantes en termes de ventes d'articles de sport en Allemagne

Sport ou univers sportif	Commentaires
<p>CYCLISME</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Allemagne se positionnait comme le premier marché européen du cycle en 2011, avec près de 4,1 millions de vélos vendus, devant la Grande-Bretagne et la France (3,2 millions)⁷⁴⁸ ; ▪ L'émergence du VAE devrait servir de relai de croissance au marché du vélo déjà très important en Allemagne. Le VTT à assistance électrique (VTAE) devrait notamment connaître un fort développement grâce à l'assistance électrique qui facilite la pratique de ce sport pour des personnes avec une condition physique limitée⁷⁴⁹. Déjà 600 000 ventes de VAE ont été effectuées en 2014-2015 en Allemagne. En comparaison, seulement 75 000 VAE ont été écoulés en France la même année⁷⁵⁰ ; ▪ Avec 25 % des volumes de ventes en 2012, les VAE ont tiré le panier moyen du marché du cycle vers le haut (513 euros par vélo en général)⁷⁵¹ ; ▪ 70 % des ventes de cycles en Allemagne s'effectuaient dans des magasins spécialisés en 2012, notamment en raison de la recherche de conseils techniques de la part des consommateurs allemands⁷⁵².
<p>FOOTBALL</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En 2013, le marché des articles de <i>football</i> allemand (chaussures, maillots, équipements) représentait le 4^e marché mondial en termes de chiffre d'affaires derrière les États-Unis, le Brésil et le Royaume-Uni⁷⁵³. L'importance de ce marché faisait écho à la première place mondiale de la fédération allemande de <i>football</i> en termes de licenciés (<i>cf. infra</i>).
<p>SPORTS OUTDOOR (définition différente de la présente étude)⁷⁵⁴</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le marché <i>outdoor</i> allemand arrive en première place des marchés <i>outdoor</i> européens (1,229 milliard d'euros en 2013), avec 26 % de parts de marché⁷⁵⁵. Son dynamisme actuel (+ 4,6 % entre 2013 et 2014⁷⁵⁶) le place comme un marché incontournable sur le continent ; ▪ Le marché de la chaussure de <i>trail</i>, estimé à 69 millions d'euros (valeur de détail) en Allemagne en 2012, paraissait particulièrement prometteur avec une croissance de + 13 % prévue pour 2013. Le prix moyen des chaussures de <i>trail</i> s'élevait à 95 euros en Allemagne en 2012 (contre 75 euros en France)⁷⁵⁷. Cette différence de prix peut s'expliquer par la recherche de produits techniques de qualité de la part des consommateurs allemands, plus prononcée qu'en France⁷⁵⁸ ; ▪ Après une forte croissance entre 2010 et 2012, une certaine stagnation du <i>trail</i> a été observée en 2012, en raison de la stabilisation des parts de marché entre les chaussures de <i>trail</i> et les chaussures de <i>running</i>⁷⁵⁹.

⁷⁴⁸ « Le marché du cycle en nette progression », par Sophie Hering, Fédération française des usagers de la bicyclette, mai 2012, http://www.fubicy.org/IMG/pdf/VC_116_ECONOMIE_DU_VELO.pdf

⁷⁴⁹ Pascal Aymar, enseignant EM Lyon, 23 décembre 2015.

⁷⁵⁰ Vincent Clément, coordinateur des ventes chez Lapiere, 30 septembre 2015.

⁷⁵¹ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁵² « Étude sur les marchés de la location de cycles : quelles opportunités pour les fabricants ? », par Nomadéis, Mobiped, 2014, p.174.

⁷⁵³ « NPD estime la taille du marché mondial du football à 12.5 milliards d'euros en 2014 », par NPD Group, 21 mai 2014,

<https://www.npdgroup.fr/wps/portal/npd/fr/actu/communiqués-de-presse/>

⁷⁵⁴ Inclusion d'activités sportives hors périmètre du segment « sports *outdoor* », telles que la pêche, l'équitation, le golf, le VTT, le canyoning, le surf, et le parapente.

⁷⁵⁵ « L'*outdoor* en Allemagne », par Business France, 2014.

⁷⁵⁶ « Intersport et Sport 2000 en croissance », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p.14.

⁷⁵⁷ « L'Europe berceau des nouvelles tendances de l'*outdoor* », par NPD Group, 18 septembre 2013,

<https://www.npdgroup.fr/wps/portal/npd/fr/actu/communiqués-de-presse/>

⁷⁵⁸ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁵⁹ « L'Europe berceau des nouvelles tendances de l'*outdoor* », par NPD Group, 18 septembre 2013,

<https://www.npdgroup.fr/wps/portal/npd/fr/actu/communiqués-de-presse/>

SPORTS D'HIVER (ex. :
ski, snowboard,
raquettes)



- Le marché allemand des sports d'hiver (en équipement de la personne) se positionnait **en 2^e position en Europe en 2013**, derrière le marché français (720 millions d'euros)⁷⁶⁰ ;
- La **recherche de qualité** du consommateur allemand se matérialise à nouveau *via* le prix moyen des combinaisons de ski et des paires de gants/moufles du marché : ces derniers coûtaient respectivement 119 euros et 30 euros en moyenne en Allemagne en 2013, soit **25 % et 30 % plus cher qu'en France**.

Les Allemands privilégient les articles techniques, de qualité et respectueux de l'environnement, lors de leur pratique

Une des singularités du marché allemand des articles de sport réside dans la **propension des consommateurs à privilégier des articles de qualité et à contrôler moins strictement leurs dépenses** que leurs voisins européens. En outre, avec des **prix moyens supérieurs à la moyenne française, le marché allemand des articles de sport fait également figure d'exception**. En effet, les prix moyens français sont souvent supérieurs aux prix allemands dans d'autres secteurs de biens de consommation (ex. : dans le secteur des cosmétiques, les prix varient jusqu'à 50 % de différence entre les deux pays).⁷⁶¹

Cette particularité s'explique par l'attrait des Allemands pour **des équipements techniques et de qualité** pour leur pratique sportive, de surcroît **spécifiques à chaque activité physique**⁷⁶². Le niveau de **détournement d'usage** (usage multiple d'un même article de sport) est ainsi plus faible en Allemagne que dans les pays latins voisins (ex. : France, Italie). Par exemple, les *runners* allemands auront plus tendance à porter un short de *running* spécifique lors de leur pratique, contrairement aux Français plus habitués à des articles multiusages moins performants⁷⁶³.

Les consommateurs allemands privilégient particulièrement les articles de sport **respectueux de l'environnement** lors de leurs achats⁷⁶⁴. La prise en compte de normes environnementales et sociales dans le domaine des articles de sport est d'ailleurs beaucoup plus développée en Allemagne qu'en France, qui accuse un certain retard sur ce sujet⁷⁶⁵. L'équipementier de sports de montagne Vaude⁷⁶⁶ a, par exemple, établi des règles de traçabilité et de recyclage pour les matériaux destinés à la fabrication de ses produits⁷⁶⁷.

Le marché allemand se démarque sur le design des articles de sport

Globalement, le marché allemand se caractérise par un **design spécifique des articles de sport**, au niveau des coupes et des matériaux choisis. Ce constat se vérifie particulièrement sur le marché de l'*outdoor*, qui se distingue des autres marchés européens par un **design épuré des articles** (ex. : les couleurs marron et noir sont dominantes)⁷⁶⁸.

Le sportswear reste populaire en Allemagne, à l'image d'un marché allemand de la « sneaker » particulièrement dynamique en 2014

Malgré le positionnement plutôt technique du marché allemand des articles de sport, les articles de sport « mode » (*sportswear*) restent populaires, à l'image des tendances observées dans les autres pays d'Europe, notamment en France. Ainsi, l'Allemagne représentait le **3^e marché européen de la basket de mode** (« sneaker ») (2,4 milliards d'euros, soit 41,5 millions de paires) en 2015 derrière la Grande-Bretagne et la France, en progression de + 7,3 % en valeur et + 3,6 % en volume par rapport à 2013⁷⁶⁹.

⁷⁶⁰ « Sports d'hiver : un marché clef pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD Group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/wps/portal/npd/fr/actu/communiqués-de-presse/>

⁷⁶¹ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁶² Pascal Aymar, enseignant EM Lyon, 23 décembre 2015.

⁷⁶³ Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁷⁶⁴ « Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43 », par la DGCI-S-Crédoc, <http://www.entreprises.gouv.fr>

⁷⁶⁵ Caroline Gonin, *retail marketing* chez WL Gore & Associés, 8 février 2016.

⁷⁶⁶ <http://www.vaude.com/fr-FR/>

⁷⁶⁷ « Responsabilité sociale des entreprises : le modèle allemand », par L'Express, 1^{er} mars 2012, <http://www.lexpress.fr/>

⁷⁶⁸ Pascal Aymar, enseignant EM Lyon, 23 décembre 2015.

⁷⁶⁹ « Le marché allemand de la sneaker », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p.16.

Analyse de l'offre d'articles de sport en Allemagne

La fabrication d'articles de sport en Allemagne

Les opportunités de production d'articles de sport sont limitées en Allemagne

L'industrie de fabrication allemande d'articles de sport présente trois caractéristiques principales qui la rapprochent des caractéristiques du marché français⁷⁷⁰ :

- Les **coûts de marketing sont très élevés** pour s'imposer sur le marché⁷⁷¹ ;
- **Les pôles R & D des marques sont majoritairement localisés sur le territoire allemand**, tandis que la production est délocalisée dans des pays à bas coût de main-d'œuvre (ex. : Chine)⁷⁷² ;
- **Le positionnement et les parts de marché des acteurs économiques n'évoluent pas significativement**, le marché étant concentré et détenu par quelques grands acteurs (ex. : Adidas, Intersport)⁷⁷³.

Encadré 16 - Adidas est l'acteur incontournable du marché allemand des articles de sport

D'origine allemande, le groupe Adidas réalise toujours de nombreuses activités dans le pays : **conception, distribution et marketing**, la production étant essentiellement délocalisée en Asie.

Chiffres clés

- Chiffre d'affaires mondial : **14,5 milliards d'euros** en 2014⁷⁷⁴ (numéro 2 mondial du sport derrière Nike) ;
- Siège social à Herzogenaurach (Bavière), où sont employés **3 800 salariés** (7,6 % des employés dans le monde) dans les domaines du design, marketing et R & D ;
- Sport représentant la part de chiffre d'affaires la plus importante pour Adidas : le **football** (2,4 milliards d'euros en 2013⁷⁷⁵, avec 37 % du marché mondial⁷⁷⁶).

Organisation

Grâce à un remaniement interne de son organisation il y a quatre ans⁷⁷⁷, Adidas a réussi à s'imposer aux yeux des consommateurs comme une entreprise présente sur les **segments du sport et de la mode**.

Adidas s'est adapté au phénomène du détournement d'usage en créant deux divisions distinctes⁷⁷⁸ :

- **La division « sport performance »** au sein de laquelle l'innovation technique des produits et la notion de performance sont centrales. Cette division inclut la fabrication d'équipements pour sportifs de haut niveau) ;
- **La division « life style »** qui se caractérise par son **approche déstructurée** par rapport à la division « sport performance ». Son organisation diffère en termes de recrutement, de culture, de stratégie marketing (ex. : marketing d'infiltration [contribution sur des blogs spécialisés pour se rapprocher du consommateur] plutôt que de proclamation dans les médias), de développement des produits (ex. : création d'un logo spécifique pour se différencier de la gamme « sport performance », appel à des *designers* renommés pour créer les gammes de produits [ex. : Stella McCartney]) et de distribution (ex. : magasins propres de mode).

Relocalisation

En 2015, Adidas a construit en Bavière une unité de production de chaussures sans couture entièrement automatisée⁷⁷⁹, qui vise à réduire les délais de livraison afin de suivre la tendance des marques de prêt-à-porter qui proposent de **nouvelles collections dans des délais très courts**⁷⁸⁰. Cette initiative de relocalisation porte uniquement sur un segment de production spécifique, à forte valeur ajoutée. En effet, La tendance pourrait difficilement être généralisée⁷⁸¹, en raison de ses coûts.

⁷⁷⁰ Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁷⁷¹ Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁷⁷² Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁷³ Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁷⁷⁴ « Adidas veut gagner en réactivité pour accélérer sa croissance », par Les Échos, 27 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁷⁷⁵ « Les géants du sport capitalisent sur le Mondial », par Le Figaro, 25 mai 2015, <http://www.lefigaro.fr/>

⁷⁷⁶ « Dans les bureaux d'Adidas », par Capital, 15 septembre 2014, <http://www.capital.fr/>

⁷⁷⁷ Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁷⁷⁸ Guillaume de Monplanet, directeur général d'Adidas France, 9 octobre 2015.

⁷⁷⁹ « Adidas veut rapatrier une partie de sa production », par Filière Sport, 24 juin 2015, <http://www.filièresport.com/>

⁷⁸⁰ Virgile Caillet, délégué général à la FIFAS, 5 août 2015.

⁷⁸¹ Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

La production allemande de cycles occupe une position de premier plan en Europe

En 2012, l'Allemagne figurait comme le **2^e producteur de cycles en Europe** (près de 2,288 millions de cycles), derrière l'Italie (2,31 millions) et devant les Pays-Bas (1,2 million) et la France (900 000)⁷⁸².

La popularité du cyclisme au sein de la population et par la taille de ce marché en Allemagne explique notamment la présence de nombreuses marques d'origine allemande parmi les acteurs de l'offre.

Tableau 16 - Principales marques de cycles sur le marché de la location en Allemagne⁷⁸³

Bulls	Cube	Gudereit	Kalkhoff	VelodeVille
Canyon	Focus	Haibike	Puch	Winora

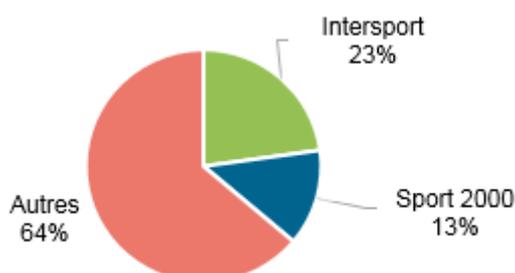
Cette diversité de marques implique une concurrence intense sur le marché, ce qui complexifie **les opportunités d'entrée sur le marché pour les acteurs extérieurs**. L'entrée sur ce marché est de surcroît compliquée par l'arrivée à maturité du marché du cycle allemand⁷⁸⁴.

La distribution d'articles de sport en Allemagne

Intersport et Sport 2000 dominant le marché de la distribution multisport

Les réseaux de franchisés Intersport et d'indépendants Sport 2000 **dominent significativement le marché de la distribution multisport** en Allemagne, avec respectivement 23 % et 13 % de parts de marché. Cela constitue un **facteur majeur de différenciation avec le marché français**, ce dernier étant dominé par Decathlon qui détient près de la moitié du marché.

Graphique 13 - Part de marché des distributeurs allemands multisports



Unité : part du marché en %. Liste non exhaustive.

Source : « The Sporting Goods Market in Europe 2020 », par Peter F. Thürl, 2012, données 2010.

Le *leader* du marché est Intersport, qui a réalisé un chiffre d'affaires de 2,85 milliards d'euros en 2014 (avec une hausse de + 2 % par rapport à 2013). L'entreprise pèse 1,7 fois plus que le deuxième acteur, Sport 2000, qui a effectué un chiffre d'affaires de 1,67 milliard d'euros en 2014 (avec une hausse de + 3,9 % par rapport à 2013).

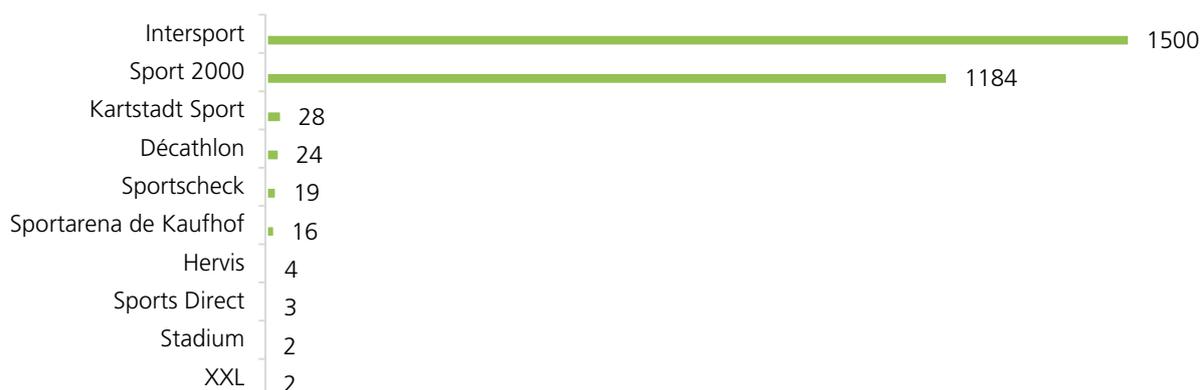
Ce schéma de domination des deux acteurs en termes de chiffre d'affaires se retrouve également en termes de **nombre de points de vente**. En 2015 en effet, Intersport gérait **1 500 points de vente** et un millier de détaillants tandis que Sport 2000 comptait **1 184 points de vente** et 888 détaillants.

⁷⁸² « Étude sur les marchés de la location de cycles : quelles opportunités pour les fabricants ? », par Nomadéis, Mobiped, 2014, p174.

⁷⁸³ Ibid.

⁷⁸⁴ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

Graphique 14 – Nombre de magasins par enseigne de distribution multisport en Allemagne



Unité : chiffre d'affaires en millions d'euros.

Source : « Intersport et Sport 2000 en croissance », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p.14, données 2015.

Un marché de la distribution atomisé qui freine l'implantation d'acteurs français

En Allemagne, les **magasins indépendants de proximité, souvent spécialisés par activité sportive**, sont plus nombreux que les grandes surfaces spécialisées (GSS), ce qui implique une certaine atomisation du marché de la distribution.

Les surfaces de vente des enseignes spécialisées sont plus restreintes qu'en France, notamment dans le cas d'Intersport et de Sport 2000, afin de satisfaire le besoin de proximité des consommateurs allemands **à la recherche d'expertise et de prestations complètes en magasin**⁷⁸⁵.

En raison d'un **déficit de proximité et d'image**, la marque française Décathlon a été confrontée à des difficultés pour s'imposer sur le marché allemand de la distribution (24 enseignes en 2015)⁷⁸⁶. Afin de pallier le déficit de proximité, la marque française a modifié sa stratégie en implantant ses magasins en centre-ville⁷⁸⁷.

L'e-commerce, un canal en plein essor

L'Allemagne bénéficie du plus grand potentiel de clients du commerce électronique d'Europe, avec **52 % de la population** ayant procédé à des achats de produits en ligne (soit 42 millions d'Allemands) en 2013, un écart de 20 points par rapport à la moyenne européenne⁷⁸⁸. Le potentiel de croissance était estimé à + 10 % entre 2013 et 2016⁷⁸⁹.

Il s'agit donc d'un canal de distribution stratégique pour les acteurs du marché, qui doivent de plus s'adapter à une particularité du marché allemand, à savoir un **taux de retour très élevé des produits achetés sur Internet** (tous secteurs confondus). Les distributeurs locaux offrent ainsi la possibilité aux consommateurs allemands de **payer seulement à réception du produit**⁷⁹⁰.

Cette particularité pourrait en partie provenir d'un manque de possibilité pour les consommateurs de **tester les produits avant l'achat**. Les commerces spécialisés physiques réagissent d'ailleurs à ce manque en mettant en place des **espaces de test sophistiqués** en magasin (ex. : installation d'un bassin de plongée pour permettre au consommateur de tester les équipements dans un mégastore à Cologne)⁷⁹¹.

⁷⁸⁵ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁸⁶ Isabelle Madec, gérante chez Keep Cap, 8 octobre 2015.

⁷⁸⁷ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁸⁸ « Tout ce que vous devriez savoir sur l'e-commerce en Europe : faits et chiffres 2015 », par Twenga Solution, 28 mai 2015, <https://www.twenga-solutions.com/>

⁷⁸⁹ « The e-commerce market in Germany », par Germany Trade & Invest, mai 2014, <http://www.cadenadesuministro.es/>

⁷⁹⁰ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

⁷⁹¹ Guillaume Lemaire, Business France, 25 novembre 2015.

Bilan : quatre leviers et deux freins au développement du marché du sport allemand

Leviers	Freins
<ol style="list-style-type: none">1. Les consommateurs allemands sont sensibles à la technicité des produits et à leur impact écologique⁷⁹² et ne lésinent pas sur la dépense pour acquérir ce type d'articles, ce qui devrait inciter les acteurs de l'offre à investir dans l'innovation (R & D) ;2. L'Allemagne fait partie des pays les mieux équipés d'Europe en termes d'infrastructures sportives (pistes cyclables, gymnases, murs d'escalade, etc.), grâce à l'action du gouvernement qui accompagne/encourage fortement la pratique du sport⁷⁹³ ;3. Pour que les marques étrangères puissent pénétrer le marché du sport allemand, elles doivent disposer d'une structure dont l'activité est spécifiquement dédiée au marché allemand (ex. : création d'une filiale) sans laquelle le succès d'une implantation est compromis. La plupart des marques étrangères possèdent d'ailleurs de telles structures en Allemagne, bien qu'elles requièrent des moyens conséquents⁷⁹⁴ ;4. Le commerce en ligne et le secteur de la logistique sont particulièrement développés en Allemagne. Par exemple, les normes de construction des boîtes aux lettres ont évolué en Allemagne pour favoriser le développement des livraisons par Internet (taille des boîtes, création de boîtes aux lettres réfrigérées, etc.)⁷⁹⁵.	<ol style="list-style-type: none">1. Le marché des articles de sport, et en particulier le marché du cycle allemand, arrive à maturité, ce qui restreint les opportunités d'investissement dans ce secteur ;2. Un positionnement trop « bas de gamme » d'un acteur étranger souhaitant s'implanter sur le marché allemand peut s'avérer rédhitoire sur le marché allemand (ex. : marque propre des distributeurs à l'image de Decathlon).

⁷⁹² « Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43 », par la DGCI-Crédoc, <http://www.entreprises.gouv.fr>

⁷⁹³ Pascal Aymar, enseignant EM Lyon, 23 décembre 2015.

⁷⁹⁴ Pascal Aymar, enseignant EM Lyon, 23 décembre 2015.

⁷⁹⁵ Thomas Rouault, PDG de Snowleader, 27 octobre 2015.

BRÉSIL

Introduction : caractérisation du marché brésilien du sport

Le Brésil se positionne comme la **7^e puissance économique mondiale** en termes de PIB (2 244 milliards de dollars en 2014)⁷⁹⁶ et fait figure de *leader* en Amérique latine (54 % du PIB de la zone)⁷⁹⁷. Le pays compte environ 204 millions d'habitants en 2015, ce qui en fait le **6^e pays le plus peuplé au monde**⁷⁹⁸.

Dans les années 2000, le Brésil a connu une forte croissance économique (+ 3,1 % par an en moyenne)⁷⁹⁹, ce qui a permis à plus de **50 % de la population d'entrer dans la classe moyenne**⁸⁰⁰. L'augmentation des revenus de cette population s'est notamment traduite par une croissance de la consommation, qui a contribué à la croissance économique du pays.

À partir de 2015, en revanche, le pays est entré dans une période de **récession économique** (- 3,5 % de croissance du PIB en 2015⁸⁰¹), en raison de facteurs d'ordre économique et politique :

- **Conjoncture économique difficile** engendrée par (*liste non exhaustive*) :
 - La forte structuration et la forte dépendance de l'économie du pays vis-à-vis de matières premières (70 % des exportations) aux cours volatils,
 - La dépendance des exportations brésiliennes vis-à-vis de la Chine (1^{ère} source d'exportation, presque 20 % du total) alors que le marché chinois connaît actuellement un ralentissement de croissance, et la baisse de la compétitivité-prix des entreprises brésiliennes (hausses salariales et monnaie surévaluée⁸⁰² ;
- **Crise politique**, qui freine l'application de mesures permettant de combattre la crise économique. De grands scandales de corruption ont en effet éclaté ces dernières années (ex. : scandale Petrobras⁸⁰³) et une procédure de destitution a été lancée en 2016 à l'encontre de la présidente Dilma Rousseff⁸⁰⁴. Ce *statu quo* provoque un certain attentisme des consommateurs, les amenant à contrôler leurs dépenses.

La conjoncture économique actuelle génère par conséquent une certaine prudence chez les consommateurs, qui accordent une plus grande attention au prix et à la durabilité des produits. **Une baisse des ventes globales de détail** (environ - 4 % en volume) a ainsi pour la première fois été observée dans le pays en 2015⁸⁰⁵.

Cette période de récession économique est prévue pour durer en 2016 (- 3 %)⁸⁰⁶, un institut (Fundação Getúlio Vargas⁸⁰⁷) prévoyant même une brutale dépression économique (- 9 %) en 2016⁸⁰⁸.

Malgré cette situation économique défavorable, le Brésil présente de nombreux atouts dans les secteurs de l'extraction minière, l'agroalimentaire, les biens industriels et les services⁸⁰⁹. De ce fait, le Brésil apparaît comme un **partenaire économique clé pour la France en Amérique du Sud**, comme l'illustrent l'importance et le dynamisme des échanges commerciaux entre les deux pays⁸¹⁰ :

- **Le Brésil est le premier partenaire commercial** de la France en Amérique latine (8,2 milliards d'euros en 2013) ;
- **Plus de 500 entreprises françaises** (incluant l'ensemble des entreprises du CAC 40, hors BTP) sont implantées au Brésil en 2015 et génèrent près de 500 000 emplois ;
- **Près des deux tiers des exportations françaises** en Amérique du Sud concernent le Brésil ;
- **Les échanges entre les deux pays ont plus que doublé** depuis 2003.

⁷⁹⁶ « Classement PIB : les pays les plus riches du monde », par Le Journal du Net, 14 janvier 2015, <http://www.journaldunet.com/>

⁷⁹⁷ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁷⁹⁸ « Statistiques et cartes des continents et des pays », par les Statistiques mondiales, 2015, <http://www.statistiques-mondiales.com/>

⁷⁹⁹ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸⁰⁰ « Une classe moyenne émergente », par l'Observateur OCDE, 2012, <http://www.observeurocde.org/>

⁸⁰¹ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸⁰² « La chute économique du Brésil », par Le Monde, 20 octobre 2015, <http://www.lemonde.fr/>

⁸⁰³ Le scandale Petrobras est une affaire de corruption politique, révélée en mars 2014, qui touche à la fois l'entreprise pétrolière contrôlée par l'État, Petrobras, et les géants brésiliens du BTP (bâtiment et travaux publics). Des grands chantiers d'infrastructure auraient été surfacturés par les entreprises du BTP et des pots-de-vin auraient été versés aux partis de la coalition gouvernementale en contrepartie.

Source : « Comprendre le scandale Petrobras qui secoue le Brésil », par Le Monde, 9 mars 2015, <http://www.lemonde.fr/>

⁸⁰⁴ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸⁰⁵ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸⁰⁶ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸⁰⁷ <http://portal.fgv.br/>

⁸⁰⁸ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸⁰⁹ « The World Factbook : Brazil », par CIA, 15 décembre 2015, <https://www.cia.gov/>

⁸¹⁰ « La France et le Brésil », par France Diplomatie, 2015, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/bresil/la-france-et-le-bresil/>

Dans ce contexte, le marché du **sport brésilien** (marché incluant les infrastructures, les services, les articles de sport, etc.) figure en bonne place, avec une part de 1,7 % du PIB⁸¹¹ en 2015, soit un poids similaire à celui de la France (1,9 % du PIB national en 2012⁸¹²). Ce marché est porté par des facteurs socioculturels (cf. *partie ci-dessous*) et s'est développé ces dernières années grâce à la **tenue dans le pays de plusieurs évènements sportifs internationaux d'envergure, incluant notamment la Coupe du Monde de football en 2014 et les Jeux olympiques en 2016**.

La Coupe du Monde de *football* a été un succès en termes d'organisation (12 stades construits pour un coût de 2,5 milliards d'euros), de recettes (3 milliards d'euros prévus) et d'impact sur la croissance (+ 0,4 % par an jusqu'en 2019 attendu)⁸¹³. Cependant, les dépenses liées à l'évènement ont été très élevées (de l'ordre de 9,4 milliards d'euros, investis dans la sécurité de l'évènement, les routes, les hôtels et les télécommunications⁸¹⁴) et l'évènement semble avoir été le théâtre de nombreux scandales de corruption impliquant l'État fédéral et le secteur privé⁸¹⁵. Ces éléments combinés ont entraîné d'importantes manifestations de la population (jusqu'à un million de personnes dans les rues⁸¹⁶) en 2013 : les Brésiliens contestaient le bien-fondé de ces dépenses, qui auraient dû selon eux être orientées en priorité vers l'éducation, la santé et la sécurité de la population⁸¹⁷.

Bien que l'**évènementiel sportif** ait été placé au cœur de la stratégie économique du pays ces dernières années, le **marché des articles de sport** brésilien occupe également une part importante (environ 23 %) au sein du marché du sport, soit 12,5 milliards d'euros⁸¹⁸. L'importance de ce marché est particulièrement visible lorsqu'on le compare avec les autres marchés internationaux, puisque que **le Brésil se place à la 4^e place mondiale⁸¹⁹ des marchés d'articles de sport en 2013**, derrière les États-Unis, la Chine et le Japon.

Figure 75 – Marché des articles de sport brésilien



Analyse de la demande d'articles de sport au Brésil

La pratique sportive de la population brésilienne

La pratique du sport fait partie intégrante de la culture brésilienne

Près de **40 % de la population**, soit 80 millions de Brésiliens, pratiquent régulièrement un ou plusieurs sports au Brésil⁸²⁰.

Ce taux relativement élevé provient du fait que les Brésiliens possèdent une **certaine tradition sportive, particulièrement les catégories sociales supérieures**.

Il existe néanmoins quatre leviers majeurs qui contribuent au dynamisme de la pratique dans le pays et qui permettent de **transcender le clivage entre catégories sociales** :

- **Élargissement de la classe moyenne au Brésil** : intérêt de cette catégorie sociale pour une meilleure hygiène de vie grâce au sport, augmentation de ses dépenses liées aux loisirs⁸²¹ ;
- **Attention portée au corps, à la jeunesse et à la santé**, éléments fondamentaux de la culture brésilienne⁸²² ;

⁸¹¹ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸¹² « Les Grands évènements sportifs : un enjeu majeur pour le rayonnement de la France à l'international », par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, dossier de presse, 8 novembre 2013, <http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/16264.pdf>

⁸¹³ « Foot : à un mois de la Coupe du Monde au Brésil », par Les Échos, 12 mai 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁸¹⁴ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸¹⁵ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸¹⁶ « Foot : à un mois de la Coupe du Monde au Brésil », par Les Échos, 12 mai 2015, <http://www.lesechos.fr/>

⁸¹⁷ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸¹⁸ « Le marché des articles de sport en croissance de 5 % en 2013 », par filièresport.com, 16 octobre 2014, <http://www.filiesport.com/le-marche-des-articles-de-sport-en-croissance-de-5-en-2013/>

⁸¹⁹ « Foot : à un mois de la Coupe du Monde en croissance de 5 % en 2013 », par filièresport.com, 16 octobre 2014, <http://www.filiesport.com/le-marche-des-articles-de-sport-en-croissance-de-5-en-2013/>

⁸²⁰ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸²¹ Pascal Aymar, enseignant EM Lyon, 23 décembre 2015.

⁸²² « Tapping into the full potential of Latin America », par Amer Sports, 23 avril 2014, <http://www.amersports.com/news/>

- **Popularité des idoles sportives**, les sportifs de haut niveau ont un effet prescripteur significatif auprès de la population (ex. : Gustavo Kuerten pour le tennis)⁸²³ ;
- **Universalité de certains sports comme le *football*** qui parviennent à atteindre toutes les catégories de la population.

Le *football* confirme son statut de « sport roi » en termes de pratique sportive

Remarque : dans cette partie, l'analyse de la pratique par sport s'appuie principalement sur deux études (publiées par les cabinets Deloitte⁸²⁴ et Good Sport Intelligence Europe⁸²⁵) réalisées en 2011. L'enquête de Good Sport Intelligence Europe confirme en partie les résultats de l'étude du cabinet Deloitte, bien que l'ordre des sports les plus pratiqués diffère et que le périmètre pris en compte dans les études ait sans doute été différent (notamment sur l'inclusion ou non de la marche).

Selon le cabinet Deloitte, le *football* s'impose comme le **sport majoritaire** (« sport roi »), tant en termes de pratique (32 % des Brésiliens) que de popularité (72 % de la population)⁸²⁶. Toute la population s'y intéresse, en tant que sportif ou spectateur, sans distinction de CSP, d'âge ou de sexe⁸²⁷.

Le *volley-ball* (incluant le *beach-volley*) arrive en 2^e position des sports les plus populaires. Ce sport bénéficie d'un **effet d'entraînement de la part de l'équipe nationale**, de la **pratique dès le plus jeune âge à l'école**⁸²⁸ et de la **présence de nombreuses plages le long du littoral**⁸²⁹. Le basketball bénéficie du même effet d'entraînement, grâce notamment à la présence de deux Brésiliens en NBA. Un manque d'articles de sport dédiés spécifiquement à la pratique de ces deux sports est en revanche perçu⁸³⁰.

Tableau 17 - Sports les plus populaires et les plus pratiqués au Brésil

Sports les plus populaires	Sports les plus pratiqués
Football (72 %)	Football (32 %)
Volley-ball (46 %) – inclus <i>beach-volley</i>	Course (17 %)
Natation (24 %)	Musculation (9 %)
Tennis (19 %)	Tennis (8 %)

Source : étude Deloitte 2011.

Remarque : aucune précision n'est fournie concernant la définition d'un sport « populaire » et d'un sport « pratiqué ».
Unité : part de répondants en %.

L'étude de Good Sport Intelligence Europe classait pour sa part la **marche et le *football* comme les activités les plus pratiquées au Brésil** en 2011, avec un taux de pratiquants réguliers dans le pays de respectivement 47 % et 46 %. Après ces deux sports pratiqués massivement, on retrouve ensuite des sports tels que le *volley-ball* (10 %), la **natation** (14%), le *running* (10 %, cinq millions de pratiquants), la pêche amateur (six millions de pratiquants⁸³¹) et le **cyclisme** (quinze millions de pratiquants, essentiellement dans la mobilité). Le **développement des pistes cyclables** dans de nombreuses villes aurait d'ailleurs contribué à l'augmentation des ventes de cycles.

Plusieurs activités en croissance constituent de possibles gisements pour les industriels

Le *fitness* (*cross-fit* inclus) est un sport particulièrement pratiqué au Brésil (7 millions de pratiquants en 2013⁸³²). Les salles de sport (dites *academias* en portugais) prolifèrent, leur **nombre ayant triplé** en moins de dix ans, passant de 7 000 en 2006 à plus de 20 000 en 2014, ce qui équivaut au **2^e marché mondial derrière les**

⁸²³ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸²⁴ « Sports Business in Brazil », par The Brazil Business, 4 octobre 2012, <http://thebrazilbusiness.com/article/sports-business-in-brazil/>

⁸²⁵ « Adventure Fair apresenta pesquisa com mapa completo do mercado esportivo brasileiro », par Adventure Fair, 13 juin 2013, <http://www.adventurefair.com.br/>. Good Sport Intelligence Europe est un cabinet spécialisé dans la réalisation d'études sur les marchés du sport. <http://www.sginews.com/Info/sgi-europe.aspx/>

⁸²⁶ « Sports Business in Brazil », par The Brazil Business, 4 octobre 2012, <http://thebrazilbusiness.com/article/sports-business-in-brazil/>

⁸²⁷ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸²⁸ Pedro Zannoni, directeur des ventes chez Adidas Brésil, 30 novembre 2015.

⁸²⁹ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸³⁰ Pedro Zannoni, directeur des ventes chez Adidas Brésil, 30 novembre 2015.

⁸³¹ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸³² « Relatorio mostra que industria de fitness continua em crescimento no Brasil e no mundo », par Tramaweb, 9 septembre 2013, <http://www.tramaweb.com.br/>

États-Unis en termes de salles de *fitness*. Cet engouement provient en partie de la propension des consommateurs à considérer la **pratique du *fitness* comme un marqueur social**, une adhésion à un club étant souvent synonyme de réussite dans la société⁸³³.

Une autre tendance à rapprocher de l'essor du *fitness* concerne les **sports de combat**, particulièrement le *Mixed Martial Arts* (MMA, un sport de combat), le judo et le karaté, qui bénéficient d'une couverture médiatique conséquente⁸³⁴.

On peut citer également le développement du ***foot à cinq* et du *foot à sept***, qui ont connu une forte croissance ces dernières années, notamment en raison d'une **pression du foncier dans les grandes agglomérations** (qui réduit la possibilité de construire de nouveaux stades d'entraînement pour répondre à la demande des pratiquants amateurs)⁸³⁵.

Enfin, la **pratique sportive non encadrée, voire la pratique de sports extrêmes**, s'est développée de façon spectaculaire au Brésil depuis les années 1960, avec des sports tels que l'alpinisme, l'escalade, le *paintball*, le *surf* ou le parachutisme⁸³⁶. Ces sports se caractérisent par des lieux de pratique très variés (de la plage à la montagne en passant par la forêt) et s'érigent en véritable mode de vie plutôt qu'en simple pratique.

Encadré 17 - Le *frescobol* est érigé en emblème des sports brésiliens

Le *frescobol*, sport de raquette de plage, a fêté ses 70 ans en 2015. Il s'agit d'un des sports les plus emblématiques du Brésil, puisqu'il a été reconnu comme **patrimoine immatériel de Rio de Janeiro** la même année⁸³⁷. Pour l'occasion, le fabricant d'articles de *frescobol* FB Collection a d'ailleurs dédié à ce sport une collection spéciale de raquettes de *frescobol* de luxe (150 euros) en 2011⁸³⁸.



Source: « Regras Como Jogar Frescobol », par Regras, <http://regras.net/frescobol/>

La consommation d'articles de sport au Brésil

La consommation d'articles de sport pâtit du contexte économique au Brésil

Un ralentissement de la croissance des ventes d'articles de sport a été observé après la Coupe du Monde de *football* de 2014, en raison du contexte économique global. Ce manque de dynamisme du marché des articles de sport peut être corrélé à la **baisse des ventes globales de détail** (- 4 % en volume)⁸³⁹ ayant marqué l'année 2015. Ce contexte a entraîné la **mise en place de politiques de réduction des coûts** de la part des marques, dans le but de conserver leurs marges.

Toutefois, le marché des **équipements sportifs** (à l'exclusion des textiles, chaussures et cycles) semblait bénéficier d'une bonne dynamique dans le pays, puisqu'il a généré un chiffre d'affaires de 872,5 millions de dollars en 2014, en croissance de + 4,3 % entre 2013 et 2014⁸⁴⁰ (*remarque : dynamique non vérifiable pour 2015, les chiffres post-Coupe du Monde n'étant pas encore disponibles*). En comparaison, le chiffre d'affaires du marché français s'élevait à 3,7 milliards de dollars en 2014, soit un rapport de 1 pour 4,2.

Le *football* et le *fitness* performant en termes de ventes au Brésil

Certaines activités sportives se démarquent par leur importance en termes de ventes d'articles de sport, parmi lesquelles le *football* et le *fitness*⁸⁴¹, et, dans une moindre mesure, le *surf* et le *skateboard* (liste non exhaustive).

⁸³³ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015

⁸³⁴ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸³⁵ Pedro Zannoni, directeur des ventes chez Adidas Brésil, 30 novembre 2015.

⁸³⁶ « Entendendo os Esportes Radicais », par educacional, http://www.educacional.com.br/educacao_fisica/alunos/alunos16.asp

⁸³⁷ « Frescobol faz 70 anos e vira patrimônio imaterial do Rio de Janeiro », par Agenciabrasil, 9 février 2015, <http://agenciabrasil.ebc.com.br/>

⁸³⁸ « Empresa brasileira lança raquetes de frescobol de luxo que saem por R\$ 300 », par Globo, 18 novembre 2011, <http://revistapegn.globo.com/>

⁸³⁹ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸⁴⁰ « Sports equipment in Brazil », par MarketLine, avril 2015.

⁸⁴¹ Pascal Aymar, enseignant EM Lyon, 23 décembre 2015.

Tableau 18 – Activités sportives importantes en termes de ventes d'articles de sport au Brésil

Sport ou univers sportif	Commentaires
<p><u>FOOTBALL</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> Le football figure en tête des ventes dans le pays (2^e marché au monde en 2013). Sur les deux dernières années, le Brésil a fortement contribué à la croissance mondiale de ce sport (+ 4 % par an en moyenne entre 2006 et 2013 dans le monde), en raison de la Coupe du Monde de <i>football</i> en 2014⁸⁴².
<p><u>FITNESS/PILATES</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> L'industrie du <i>fitness</i> est florissante au Brésil. Elle a généré 2,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2012⁸⁴³, soit le 1^{er} marché d'Amérique latine ; La pratique du Pilates entraîne notamment une augmentation des ventes de machines, grâce à l'investissement des chaînes de clubs de gym.
<p><u>SURF</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> Le <i>surf</i> représentait un marché de plus de 450 millions d'euros de chiffre d'affaires au Brésil en 2011⁸⁴⁴. Avec 1,5 million de pratiquants, le <i>surf</i> est l'un des seuls sports de glisse nautique développés au Brésil, à l'exception de quelques pratiques émergentes (ex. : <i>stand-up paddle</i>).⁸⁴⁵
<p><u>SKATEBOARD</u></p> 	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires du marché du <i>skateboard</i> s'élevait à plus de 220 millions d'euros en 2011⁸⁴⁶. Ce sport attire en effet de nombreux pratiquants au Brésil⁸⁴⁷.

Analyse de l'offre d'articles de sport au Brésil

La fabrication d'articles de sport au Brésil

Il existe peu de marques de sport brésiliennes

Alors que le tissu industriel du Brésil est fortement développé, avec un écosystème d'acteurs dense et diversifié, **très peu d'acteurs économiques nationaux sont spécialisés sur le secteur du sport**. Les marques brésiliennes les plus performantes sont souvent des marques de prêt-à-porter qui disposent de quelques collections de sport⁸⁴⁸, telles que la marque Élite⁸⁴⁹.

Du point de vue des acteurs internationaux de l'offre, comme le groupe Amer Sports (marques Salomon, Wilson, etc.), la **concurrence sur le marché du sport au Brésil s'est intensifiée ces dernières années**⁸⁵⁰. Pour contrer cette concurrence ainsi que les mesures protectionnistes en vigueur au Brésil (*cf. infra*), le groupe Amer Sports a adopté une **stratégie de soutien à ses distributeurs** en développant ses approvisionnements au niveau local⁸⁵¹.

⁸⁴² « NPD estime la taille du marché mondial du football à 12,5 milliards d'euros en 2014 », par NPD Group, 21 mai 2014, <https://www.npdgroup.fr/wps/portal/npd/fr/actu/communiqués-de-presse/>

⁸⁴³ « Relatório mostra que indústria de fitness continua em crescimento no Brasil e no mundo », par Tramaweb, 9 septembre 2013, <http://www.tramaweb.com.br/>

⁸⁴⁴ « Adventure Fair apresenta pesquisa com mapa completo do mercado esportivo brasileiro », par Adventure Fair, 13 juin 2013, <http://www.adventurefair.com.br/>

⁸⁴⁵ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸⁴⁶ Ibid.

⁸⁴⁷ Istvan Kasznar, économiste, 4 décembre 2015.

⁸⁴⁸ Pedro Zannoni, directeur des ventes chez Adidas Brésil, 30 novembre 2015.

⁸⁴⁹ Élite est une marque brésilienne spécialisée sur les articles sportifs. <http://www.elite.com.br/index.php/pt-BR/>

⁸⁵⁰ « Tapping into the full potential of Latin America », par Amer Sports, 23 avril 2014, <http://www.amersports.com/news/>

⁸⁵¹ « Tapping into the full potential of Latin America », par Amer Sports, 23 avril 2014, <http://www.amersports.com/news/>

Nike domine le marché brésilien des articles de sport

La position d'entreprise *leader* sur le marché des articles de sport brésilien est détenue par Nike, qui avait pour objectif de réaliser un **chiffre d'affaires annuel de un milliard de dollars dans le pays entre 2013 et 2014**. Nike représentait une part de 12,1 % sur le marché du textile brésilien en 2013, contre 5,5 % pour Adidas⁸⁵². Le Brésil représentera probablement le **3^e marché de Nike d'ici à 2016**, selon les dirigeants de l'entreprise.

Les entreprises implantées au Brésil profitent de l'expansion du marché du *fitness*

De nombreuses entreprises se sont positionnées sur le **segment du *fitness*** en pleine croissance, telles que :

- **D&D Pilates**. Cette société constitue un modèle de succès dans le domaine du *fitness*. Elle propose des équipements de *fitness* dans tout le pays, où elle a installé **50 nouveaux studios de Pilates entre janvier et juin 2013**, pour un prix d'adhésion allant de 2 230 euros à 3 580 euros⁸⁵³. Rio de Janeiro et Brasilia représentaient les marchés les plus demandeurs ;
- **Winner Sport**, qui représente les intérêts de marques comme Wilson et Salomon. Le chiffre d'affaires de la société s'est élevé à huit millions d'euros en 2013 et elle a investi 670 000 euros dans deux magasins à São Paulo à cette période⁸⁵⁴.

La distribution d'articles de sport au Brésil

Les enseignes indépendantes prédominent sur un marché de la distribution atomisé présentant de fortes disparités régionales

La distribution d'articles de sport est très peu structurée dans le pays, avec une forte présence de marques locales et indépendantes qui représentent le canal principal de ventes (part des supermarchés dans le commerce d'articles de sport bien moindre qu'en France par exemple⁸⁵⁵), au détriment d'acteurs nationaux et/ou internationaux agissant sur l'ensemble du territoire. Une certaine structuration du marché s'organise au niveau local, où quelques chaînes de magasins opèrent à un niveau régional.

Encadré 18 – Acteurs brésiliens les plus importants

Les principaux distributeurs nationaux généralistes (ex. : Alpargatas⁸⁵⁶, Vulcabras⁸⁵⁷) sont **positionnés sur des produits moyen de gamme**⁸⁵⁸.

D'autres acteurs généralistes (ex. : Bayard⁸⁵⁹, Centauro⁸⁶⁰), de taille moindre, se situent au même niveau que la marque française Decathlon, qui possède pourtant un nombre limité de magasins (une vingtaine)⁸⁶¹. La stratégie actuelle de Bayard consiste à **s'implanter dans les centres commerciaux de luxe** pour toucher une population aisée, en proposant un mix produit adapté à cette clientèle.

D'autres acteurs importants comme Dafiti⁸⁶², un distributeur généraliste *online* de prêt-à-porter, et Penalty, un fabricant d'articles de *football*, peuvent être cités.

⁸⁵² « Mondial-2014 : Nike-Adidas, duel de géants au Brésil », par La Dépêche, 7 mars 2014, <http://www.ladepeche.fr/>

⁸⁵³ « Setor de fitness e mercado de academias movimentam mais de R\$ 2 bilhões no País », par Economia, 27 juin 2013, <http://economia.ig.com.br/>

⁸⁵⁴ « Setor de fitness e mercado de academias movimentam mais de R\$ 2 bilhões no País », par Economia, 27 juin 2013, <http://economia.ig.com.br/>

⁸⁵⁵ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸⁵⁶ <http://www.alpargatas.com.br/>

⁸⁵⁷ <http://www.vulcabras.com.br/>

⁸⁵⁸ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸⁵⁹ <http://www.bayarddesportes.com.br/>

⁸⁶⁰ <http://www.centauro.com.br/>

⁸⁶¹ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸⁶² <http://www.dafiti.com.br/>

Un fort développement d'Internet en tant que canal de distribution

Une **progression très rapide du e-commerce** est observée dans le domaine du sport, notamment grâce à l'essor de *pure players* (ex : netshoes.br, plateforme Internet de distribution d'articles sportifs, 2^e client d'Adidas dans le pays)⁸⁶³. L'importance de ce canal de distribution est soulignée par une étude du cabinet AT Kearney de 2014, qui relevait que **49 % des consommateurs brésiliens ayant procédé à un achat en ligne ont acheté des articles de sport ou d'activité en extérieur**. De surcroît, 15 % des revenus des plus grands distributeurs (plus de 120 magasins) provient du e-commerce⁸⁶⁴.

Des enjeux concernant la **gestion des données** et la mise en œuvre de **stratégies de « click and collect »**⁸⁶⁵ apparaissent avec l'émergence du e-commerce : pour certains responsables de marques internationales, le marché brésilien laisse transparaître un certain retard dans ces domaines par rapport aux marchés européens et américains, en raison notamment de la **structure de gestion familiale qui prévaut dans de nombreuses régions**⁸⁶⁶.

Les industriels du sport amorcent donc une importante phase d'évolution. Par exemple, Adidas va lancer une phase de test de stratégie « *click & collect* » dans des régions pilotes, permettant au consommateur de choisir son produit en ligne et de le récupérer dans un point de vente choisi. Ce dispositif complexe requiert notamment **de développer de nouveaux partenariats stratégiques**, avec des acteurs implantés sur l'ensemble du territoire et disposant d'un maillage suffisamment fin.

Une stratégie d'implantation de long terme pour certaines marques françaises, malgré des difficultés à s'imposer sur ce marché

Decathlon cherche à s'implanter sur le long terme⁸⁶⁷

L'importance du marché brésilien a convaincu Decathlon de placer le Brésil sur sa liste des pays prioritaires en termes d'implantation et de développement. Le groupe est présent au Brésil depuis 2006, avec désormais **dix-neuf points de vente**, essentiellement dans les grandes agglomérations (São Paulo étant le plus gros marché), **dont huit ont été inaugurés au cours des deux dernières années**. La société compte 1 300 salariés au Brésil et Decathlon connaît actuellement une croissance de plus de + 30% sur le marché brésilien, matérialisée par l'inauguration prochaine de quatre à huit magasins d'ici fin 2016.

Cependant, une période d'adaptation a été nécessaire à la marque pour parvenir à se développer sur le marché brésilien : une **certaine lourdeur administrative et une fiscalité complexe** ont pénalisé et ralenti la production sur le territoire.

La production locale fait en effet partie de la stratégie de développement de Decathlon (**près de 25 % des articles vendus sont produits sur place, avec un objectif de 50 % d'ici 2020**). Ce choix a été guidé par la **hausse du dollar et les mesures protectionnistes en vigueur au Brésil**, qui pénalise les importations de produits. Decathlon a également ouvert un site marchand en ligne (*decathlon.com.br*).

La marque cherche à transposer au Brésil la philosophie que l'entreprise adopte sur le marché français, c'est-à-dire **la démocratisation du sport**. Decathlon axe ainsi sa communication sur les **bienfaits du sport**, en renforçant son accessibilité grâce à un bon rapport qualité/prix.

L'entreprise se place en marge d'événements majeurs comme les Jeux olympiques de 2016, puisqu'ils ne concernent qu'une petite partie de la population brésilienne. Son marketing ne s'attache pas donc pas au star-système professionnel.

Lacoste connaît une période d'expansion depuis 2010

Le Brésil représente un marché à enjeux pour Lacoste⁸⁶⁸. La marque assure une présence au Brésil depuis les années 1980 et a accéléré sa conquête du marché brésilien en 2012 avec la présentation de l'ambassadeur brésilien de la marque : Gustavo Kuerten, champion de tennis.

La marque **se développe dans le pays depuis 2010** (démarrage d'un plan d'ouverture de quinze structures dans la région Nord, Centre-Ouest, Sud et Sud-Est), notamment en raison d'un **marché du luxe en croissance dans le pays** (+ 11,5 % entre 2010 et 2011)⁸⁶⁹. Lacoste est localisée de manière stratégique à São Paulo.

⁸⁶³ Pedro Zannoni, directeur des ventes chez Adidas Brésil, 30 novembre 2015.

⁸⁶⁴ « Tapping into the full potential of Latin America », par Amer Sports, 23 avril 2014, <http://www.amersports.com/news/>

⁸⁶⁵ Le client achète un article en ligne et vient récupérer son achat en magasin.

⁸⁶⁶ Pedro Zannoni, directeur des ventes chez Adidas Brésil, 30 novembre 2015.

⁸⁶⁷ « Dominique Thomas - La vocation de Decathlon au Brésil est de démocratiser le sport et le rendre accessible à tous », par Le petit journal.com, 8 avril 2015, <http://www.lepetitjournal.com/>

⁸⁶⁸ « Lacoste à la conquête du Brésil avec Gustavo Kuerten », par Strategies, 31 mai 2012, <http://www.strategies.fr/>

⁸⁶⁹ « Le marché du luxe au Brésil », par France Monde Express, 4 avril 2011, <http://www.francemondexpress.fr/>

Certains freins retardent la mise en œuvre d'une stratégie nationale du sport au Brésil

Plusieurs politiques publiques de renforcement de la filière sport sont mises en œuvre par les pouvoirs publics :

- **Développement de programmes d'entraînement des sportifs brésiliens pour les Jeux olympiques 2016 ;**
- **Stimulation du marché du cycle avec des politiques publiques sur le vélo en 2013.** Ces politiques avaient pour objectif d'inciter à la pratique du cycle dans les grandes villes comme São Paulo⁸⁷⁰. Cet intérêt pour le marché du cycle fait probablement écho à l'importance stratégique de cette industrie sur le territoire brésilien (**3^e plus grand producteur de cycles au monde en 2013**, avec plus de cinq millions d'unités produites par an⁸⁷¹).

Ces exemples ne parviennent toutefois pas à masquer un certain déficit d'actions des pouvoirs publics concernant le marché des articles de sport et du sport en général, ainsi qu'une absence de stratégie nationale de long termes concernant le sport, qui irait au-delà des deux événements majeurs organisés par le pays récemment (Coupe du Monde de *football* 2014, Jeux olympiques 2016).

Deux freins principaux retardent la mise en œuvre d'une telle stratégie :

- **Un budget du ministère des Sports restreint** (750 millions de dollars par an, soit 0,0014 % du budget de l'État en 2014)⁸⁷² ;
- **Une tendance du comité olympique brésilien et des fédérations à trop privilégier les sports d'élite**⁸⁷³.

Bilan : trois leviers et trois freins au développement du marché du sport brésilien

<u>Leviers</u>	<u>Freins</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. La pratique du sport est en phase de démocratisation au Brésil en raison de l'élargissement de la classe moyenne. La croissance de l'industrie des loisirs est donc à prévoir, ce qui représente un marché à fort potentiel pour les industries du sport⁸⁷⁴ étant donné les 200 millions d'habitants que compte le Brésil ; 2. Des événements sportifs majeurs vont se tenir au Brésil, tels que les Jeux olympiques 2016, suivis de la <i>Copa America</i> (Coupe d'Amérique du Sud de <i>football</i>) 2019. Ces manifestations sportives devraient entraîner une hausse de ventes du textile et de l'équipement sportif ; 3. L'avènement du e-commerce accélère la croissance du marché des articles de sport. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une certaine lourdeur des tâches administratives freine les implantations des marques. Des investissements et des délais conséquents de mise en œuvre sont ainsi requis pour faire face à la complexité des tâches administratives⁸⁷⁵ ; 2. Le gouvernement a recours à des mesures protectionnistes (mesures <i>anti-dumping</i>) pour contrer les importations. Le prix des importations a d'ailleurs augmenté après la chute de près de – 40 % du <i>real</i> par rapport au dollar⁸⁷⁶. Cela pourrait inciter les marques étrangères à produire localement, à l'image de Decathlon⁸⁷⁷ ; 3. Un manque de politiques publiques visant à développer le marché des articles de sport est perçu dans le pays.

⁸⁷⁰ « Adventure Fair apresenta pesquisa com mapa completo do mercado esportivo brasileiro », par Adventure Fair, 13 juin 2013, <http://www.adventurefair.com.br/>

⁸⁷¹ « Adventure Fair apresenta pesquisa com mapa completo do mercado esportivo brasileiro », par Adventure Fair, 13 juin 2013, <http://www.adventurefair.com.br/>

⁸⁷² Istvan Kaszner, économiste, 4 décembre 2015.

⁸⁷³ « Brazil lacks national sports policy », par Play the Game, 10 mai 2013, <http://www.playthegame.org/>

⁸⁷⁴ « Sports Business in Brazil », par The Brazil Business, 4 octobre 2012, <http://thebrazilbusiness.com/article/sports-business-in-brazil/>

⁸⁷⁵ Pedro Zannoni, directeur des ventes chez Adidas Brésil, 30 novembre 2015.

⁸⁷⁶ Cristina Afonso, Business France, 12 novembre 2015.

⁸⁷⁷ Pedro Zannoni, directeur des ventes chez Adidas Brésil, 30 novembre 2015.

AFRIQUE DU SUD

Introduction : caractérisation du marché sud-africain du sport

Malgré sa puissance économique relative dans le monde, l'Afrique du Sud est un pays où seule une catégorie de population privilégiée a accès à une consommation de masse

L'Afrique du Sud figurait au **29^e rang mondial en termes de PIB en 2011** (422 milliards de dollars⁸⁷⁸) et au **1^{er} rang des pays africains en termes de PIB par habitant en 2014** (7 500 de dollars habitant). Le pays occupait la première place en Afrique en termes de PIB brut jusqu'en 2014, année où le Nigéria l'a dépassé⁸⁷⁹. La population sud-africaine s'élevait à 54 millions d'habitants en 2015⁸⁸⁰.

Bien que l'Afrique du Sud soit l'un des pays les plus riches d'Afrique en termes de richesse créée, il est également **l'un des pays les plus inégalitaires au monde** (0,64 sur l'échelle de GINI), avec près de **52,3 % de sa population vivant sous le seuil de pauvreté** en 2012⁸⁸¹. Les catégories de population les plus pauvres n'ont ainsi pas accès au marché de la consommation de masse et ne sont pas égaux devant l'accès au sport (accès aux infrastructures et aux équipements notamment) selon les catégories sociales⁸⁸².

Les échanges commerciaux entre la France et l'Afrique du Sud sont profitables à l'Hexagone

En 2014, la France figurait comme le **4^e fournisseur européen de l'Afrique du Sud** et comme le 13^e investisseur étranger en Afrique du Sud, avec un stock d'actifs financiers légèrement inférieur à un milliard d'euros.

Les échanges commerciaux avec l'Afrique du Sud sont particulièrement profitables à l'Hexagone, avec un excédent commercial supérieur à un milliard d'euros en 2014. Par ailleurs, on comptait en 2014 **300 entreprises françaises implantées en Afrique du Sud** couvrant la quasi-totalité des secteurs industriels (ex. : industrie agroalimentaire, industrie électrique, industrie chimique, industrie mécanique, BTP, énergie, banque, tourisme)⁸⁸³.

Le marché sud-africain des articles de sport est difficilement estimable

Remarque préliminaire : il est difficile d'avoir accès à des données chiffrées récentes concernant le marché du sport en Afrique du Sud (les plus récentes datent de 2007)⁸⁸⁴. L'absence d'études spécifiques au marché sud-africain rend complexe l'estimation de sa taille et des opportunités d'investissement. L'organisme Business France confirme ce constat et estime qu'une étude dédiée au secteur des articles de sport en Afrique du Sud serait nécessaire pour mieux appréhender ce marché⁸⁸⁵.

La contribution du secteur du sport (en incluant les articles de sport, le *sponsoring*, les clubs, les compléments alimentaires, etc.) au PIB de l'Afrique du Sud était estimé à près de 41 milliards de *rand* (2,47 milliards d'euros) en 2007⁸⁸⁶. Ce marché contribuait à plus de **2 % du PIB sud-africain en 2008**⁸⁸⁷ (+ 0,1 % par rapport à 1997)⁸⁸⁸, soit un poids similaire à celui de la France (1,9 % du PIB national en 2012)⁸⁸⁹.

Lorsque l'on s'intéresse aux dépenses globales de l'industrie du sport (en incluant les articles de sport, le *sponsoring*, les clubs, les compléments alimentaires, etc.), les **dépenses liées au marché des articles de sport** représentent la plus grande proportion (39 %), devant le **sponsoring** (11 %) et le **coût de fonctionnement des clubs** (8 %).

Les perspectives de croissance du marché sud-africain des articles de sport dans son ensemble semblent positives : dans son rapport⁸⁹⁰, la banque Santander suggère qu'une **certaine dynamique de croissance pourrait être observée en 2015**.

⁸⁷⁸ « Statistiques et cartes des continents et des pays », par Statistiques mondiales, 2015, <http://www.statistiques-mondiales.com/>

⁸⁷⁹ « Le Nigeria devient la première économie d'Afrique », par La Tribune, 7 avril 2014, <http://www.latribune.fr/>

⁸⁸⁰ « Statistiques et cartes des continents et des pays », par Statistiques mondiales, 2015, <http://www.statistiques-mondiales.com/>

⁸⁸¹ « Afrique du Sud : plus de la moitié des habitants vivent sous le seuil de pauvreté », par Le Monde, 27 novembre 2012, <http://www.lemonde.fr/>

⁸⁸² Professeure Kamilla Swart, professeure associée, 22 décembre 2015.

⁸⁸³ « La France et l'Afrique du Sud », par France Diplomatie, 31 mars 2015, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/>

⁸⁸⁴ Professeure Kamilla Swart, professeure associée, 22 décembre 2015.

⁸⁸⁵ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁸⁸⁶ Professeure Kamilla Swart, professeure associée, 22 décembre 2015.

⁸⁸⁷ « Sports », par l'Ambassade sud-africaine aux Pays-Bas », 2008, <http://www.zuidafrika.nl/ks-sports/>

⁸⁸⁸ « Sport marketing », par C. Gerber, 2004, <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1831/04chapter3.pdf>

⁸⁸⁹ « Les Grands événements sportifs : un enjeu majeur pour le rayonnement de la France à l'international », par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, dossier de presse, 8 novembre 2013, <http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/16264.pdf>

⁸⁹⁰ « South Africa : reaching the consumer », par Santander, septembre 2015, <https://en.santandertrade.com/analyse-markets/south-africa/>

Figure 76 – Marché du sport sud-africain



Analyse de la demande d'articles de sport en Afrique du Sud

La pratique sportive de la population sud-africaine

Une marge de progression considérable pour la pratique sportive en Afrique du Sud

Remarque : la pratique sportive en Afrique du Sud n'a pas fait l'objet d'étude majeure depuis 2005⁸⁹¹.

25,4 % des Sud-africains déclaraient pratiquer une activité physique ou sportive en 2005⁸⁹², ce qui représente un pourcentage assez faible en comparaison de la France par exemple (45 % en 2015⁸⁹³).

Ces résultats mettent en avant la **marge de progression de la pratique sportive en Afrique du Sud**. Cependant, une croissance soutenue est observée pour l'ensemble des sports, puisque **la participation moyenne des adultes a cru de près de + 3 % par an** (tous sports confondus) sur la période 1997-2007, certains sports atteignant même une **croissance de + 5 % par an** (*hockey*, gymnastique, danse, *baseball*, *fitness*, *surf*, boxe et athlétisme)⁸⁹⁴.

Le football émerge comme le sport le plus populaire dans le pays

Le **football arrive largement en tête des fédérations sportives les plus importantes** en Afrique du Sud avec 3,6 millions de licenciés répartis dans 19 000 clubs en 2015. Les autres fédérations les plus populaires sont le *netball*⁸⁹⁵ (2 000 clubs), le *rugby* (650 000 licenciés dans 1 070 clubs, dont 35 % dans la région du Cap) et le *cricket* (810 clubs, dont 50 % sur la côte est du pays)⁸⁹⁶.

En 2000, **54 % des spectateurs suivant un évènement sportif** (au stade ou à la télévision) **assistaient à des matchs de football**. Les autres sports les plus suivis étaient, dans une moindre mesure, le *rugby* (10 %) et le *cricket* (7 %)⁸⁹⁷. On observe que cette proportion est probablement restée relativement similaire au cours du temps dans le pays au vu du nombre important de clubs et de licenciés que comptent chacun de ces sports.

D'autres sports plus marginaux sont pratiqués en Afrique du Sud tels que le *volley* (480 clubs), la boxe (500 clubs), le *hockey* sur gazon (210 clubs) ou la gymnastique. Enfin, les Sud-Africains sont particulièrement friands des sports *outdoor*, en raison de la présence de grands espaces à travers le territoire⁸⁹⁸.

La pratique du sport est fortement influencée par le contexte sociohistorique du pays, marqué par une longue période de ségrégation raciale

L'Afrique du Sud a une histoire marquée par l'*apartheid* (1948-1994), qui se traduit également dans le sport (ex. : réhabilitation du pays sur la scène internationale grâce à la Coupe du Monde de *rugby* 1995⁸⁹⁹).

Ainsi, les sports les plus populaires varient suivant les communautés : par exemple **91 % de la population masculine noire assistait à des matchs de football en tant que spectateur** (au stade ou à la télévision) **en 2002, contre 23 % de la population masculine blanche**⁹⁰⁰. Ce marqueur important lié à l'histoire du pays a des impacts d'un point de vue marketing notamment (**cible consommateur différente selon les sports**).

⁸⁹¹ « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015, p7.

⁸⁹² « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015, p7.

⁸⁹³ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

⁸⁹⁴ Professeure Kamilla Swart, professeure associée, 22 décembre 2015.

⁸⁹⁵ Sport collectif dérivé du basketball opposant deux équipes de sept joueurs.

⁸⁹⁶ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁸⁹⁷ Ibid.

⁸⁹⁸ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁸⁹⁹ « Le sport, symbole de la mutation sud-africaine », par l'Observatoire géostratégique du sport, septembre

2014, <http://www.iris-france.org/>

⁹⁰⁰ « Sport marketing », par C. Gerber, 2004, <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1831/04chapter3.pdf>

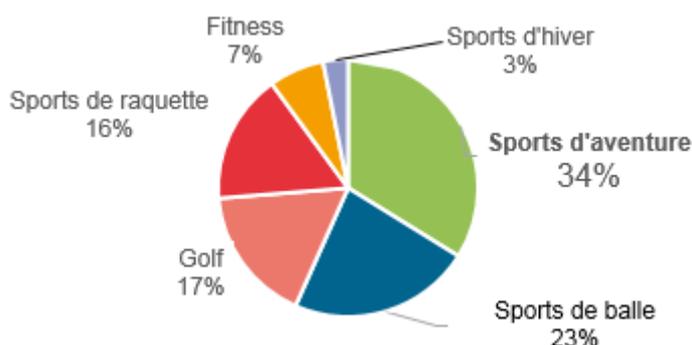
Le marché de la consommation d'articles de sport est limité en taille et manque de dynamisme

Le marché sud-africain des **équipements sportifs** (à l'exception des textiles, chaussures et cycles) a généré un chiffre d'affaires de près de **483,7 millions de dollars en 2014**⁹⁰¹. En comparaison avec le marché français des équipements de sport, dont le chiffre d'affaires s'élevait à 3,7 milliards de dollars en 2014 (soit un rapport de 1 à 7,4⁹⁰²), la taille du marché sud-africain apparaît donc encore limitée, alors que la population dans les deux pays est similaire (66 millions d'habitants en France⁹⁰³).

Ainsi, bien que la croissance du marché sud-africain des équipements de sport **ait été positive entre 2010 et 2014** (+ 3,6 % par an en moyenne), le manque de dynamisme de ce dernier s'est traduit par une chute en valeur de **- 0,8 % entre 2013 et 2014**.

Plus spécifiquement à l'échelle des différents sports pratiqués, la popularité déjà évoquée du *football*, du *netball* et du *rugby* est matérialisée par la 2^e position occupée par les ventes d'équipements pour **sports de balle**⁹⁰⁴ (110,2 millions \$) sur le marché des équipements de sport⁹⁰⁵ en 2014.

Graphique 15 - Marché des équipements de sport en Afrique du Sud



Unité : part de marché en %. Équipement : à l'exclusion des textiles, chaussures et cycles.

Source : MarketLine 2015⁹⁰⁶, données 2014.

Remarque : Définition des groupes d'activités sportives propre au cabinet MarketLine.

Remarque : le groupe « sports d'aventure » représente la part la plus importante du marché sud-africain des équipements de sport (34% du marché). Cependant, ce groupe est composé de sports très divers, ce qui implique l'inclusion d'équipements de sport variés dans les statistiques. Ce facteur pourrait expliquer l'importance de ce groupe en termes de part de marché.

Globalement, selon une étude du cabinet Global Research & Data Services⁹⁰⁷, l'industrie sud-africaine des équipements de sport (**à l'exception** des textiles, chaussures et cycles) devrait connaître une **période de stagnation durant les cinq prochaines années**⁹⁰⁸. Ce constat est confirmé par le cabinet MarketLine, qui estime que le marché des **équipements de sport** connaîtra une **faible croissance sur la période 2014-2019** (en moyenne +1,2% par an), pour atteindre une valeur de 512,8 millions de dollars en 2019.

Néanmoins, **les experts interrogés dans le cadre de la présente étude relativisent ce constat** et envisagent que la consommation d'articles de sport augmente progressivement dans les dix prochaines années dans le pays. En effet, la classe moyenne émergente est estimée à 11 millions de Sud-Africains et la classe la plus aisée (dont les « *black diamonds* », les nouvelles classes moyennes noires sud-africaines, font partie⁹⁰⁹) à

901 « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015.

902 « Sports equipment in France », par MarketLine, avril 2015.

903 « Statistiques et cartes des continents et des pays », par les Statistiques mondiales, 2015, <http://www.statistiques-mondiales.com/>

904 Définition du cabinet MarketLine (différente de la présente étude). Sports d'aventure : camping, chasse, plongée, ski nautique, *surf*, etc. ; sports de balle : *football*, *volleyball*, *cricket*, etc. ; sports de raquette : *tennis*, *squash*, *badminton*, etc. ; sports d'hiver : *ski*, *snowboard*, etc.

905 « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015.

906 Le cabinet MarketLine est une entreprise britannique spécialisée dans la réalisation d'études de marchés nationaux, d'industries et d'entreprises dans le monde entier. <http://www.marketline.com/overview/>

907 Global Research & Data Services est un Ccbinet spécialisé dans la publication d'études internationales de marché. <http://www.grdsreports.com/>

908 « SA sports goods market faces stagnation », par Acentric, 16 juin 2015, <http://www.acentric.co.za/Blog%20Posts/post-20.html>

909 « Les nouvelles classes moyennes noires sud-africaines », par RFI, 6 mai 2014, <http://www.rfi.fr/>

4,5 millions de personnes, ce qui représente une population de **près de 15,5 millions de consommateurs potentiels d'articles de sport** dans les années à venir⁹¹⁰.

Analyse détaillée de quelques activités sportives en termes de pratique sportive et de consommation d'articles de sport

Remarque : Devant le manque de données disponibles sur la pratique et les ventes d'articles par sport en Afrique du Sud, seules quelques activités sportives (golf, cyclisme, tennis, *running*, *fitness*) sont analysées dans cette partie. Le choix a été essentiellement guidé par la quantité d'information à disposition, mais également par la volonté d'obtenir un panorama diversifié d'activités sportives, tant en termes de pratique sportive (faible pratique/forte pratique) que de consommation d'articles de sport (croissance/baisse).

Tableau 19 – Analyse des ventes et de la pratique par sport en Afrique du Sud

Sport ou univers sportif	Commentaires
<p>GOLF</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'Afrique du Sud possède une certaine culture du golf, notamment grâce au succès de <i>stars</i> telles que Gary Player ou Retief Goosen, qui ont fait partie des meilleurs golfeurs internationaux de leur époque (respectivement dans les années 1960-1970 et 2000) ; ▪ Les équipements pour le golf représentaient une part importante des ventes d'équipements (à l'exception des textiles, chaussures et cycles) en 2014, avec 17 % de parts de marché (82,6 millions de dollars de chiffre d'affaires)⁹¹¹, notamment grâce aux 400 terrains de golf que compte le pays ; ▪ Le gouvernement cherche à utiliser le golf comme levier pour le tourisme, ce sport incarnant un complément idéal pendant l'organisation de conventions et congrès internationaux⁹¹². Le golf pourrait ainsi représenter une opportunité d'investissement dans le futur.
<p>CYCLISME</p> 	<p>Marché du cycle⁹¹³</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien que le cyclisme n'ait jamais été un sport majoritaire dans le pays, un certain dynamisme de la pratique (route et montagne) est observé ces dernières années en Afrique du Sud, notamment chez les femmes, et ce malgré les prix élevés des équipements ; ▪ L'organisme qui régit le cyclisme en Afrique du Sud (<i>Cycling South Africa</i>) comptait 25 600 membres en 2014, dont 2 600 détenteurs d'une licence compétitive (550 cyclistes sur piste, 400 pratiquants du BMX, 100 paracyclistes) ; ▪ La présence d'une course de VTT (« <i>mountain bike</i> ») de renommée internationale (Absa Cape Epic⁹¹⁴, sorte de « Tour de France » sud-africain) atteste de l'importance de ce sport⁹¹⁵ ; ▪ La pratique du VTT est d'ailleurs plus dynamique que le cyclisme sur route (inversion des ventes de cycles en quelques années, avec dorénavant 70 % pour le VTT et 30 % pour la route en 2014), qui est handicapé par le sentiment d'insécurité qui prévaut dans sa pratique. Les autorités mettent toutefois en œuvre des mesures de sécurité pour les pratiquants de cyclisme sur route (ex. : couloirs réservés aux cycles), avec des différences majeures selon les villes (ex. : Cape Town plus sécurisée que Johannesburg) ;

⁹¹⁰ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹¹¹ « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015.

⁹¹² « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015.

⁹¹³ « Boom time for cycling », par Sports Trader, novembre 2014, <http://www.sportstrader.co.za/>

⁹¹⁴ <https://www.cape-epic.com/>

⁹¹⁵ Professeure Kamilla Swart, professeure associée, 22 décembre 2015.

- Le BMX connaît en revanche **des difficultés depuis quelques années**, en raison du manque d'infrastructures et de la concurrence du VTT.

Facteurs de succès⁹¹⁶

- Le cyclisme bénéficie de la **préoccupation des Sud-Africains pour leur hygiène de vie** (achat de vélos pour toute la famille) ;
- Les hommes entre 35 et 45 ans se tournent vers le cyclisme pour construire **leur réseau professionnel**, de la même manière que la précédente génération avait recours au golf. La raison de ce changement vient en partie de l'aspect plus populaire du cyclisme par rapport au golf (ex. : organisation de séminaires) ;
- La création de parcs à vélos a encouragé la pratique du vélo loisir dans les villes (ex. : Durban) ;
- Les **performances des professionnels sud-africains dynamisent le marché** (ex. : place de 5^e au classement du Tour de France 2015⁹¹⁷ de l'équipe MTN-Qhubeka).

En revanche, la pratique du vélo **varie fortement suivant les communautés**, les catégories les plus pauvres ne pouvant s'offrir des équipements souvent onéreux⁹¹⁸. Cependant, de nombreux efforts sont déployés pour favoriser l'accès aux équipements pour les familles les moins aisées :

- **Distribution de 50 000 vélos depuis 2005 par l'équipe Qhubeka** ;
- Création de la *Velokhaya Life Cycling Academy*, pour **aider les enfants défavorisés**. L'académie a notamment fondé la première équipe professionnelle uniquement composée de cyclistes de couleur noire en 2006 ;
- **Développement du marché de l'occasion**.

TENNIS



Les équipements pour sports de raquette représentaient une part relativement significative des ventes d'équipements de sport (**à l'exception** des textiles, chaussures et cycles), avec environ un quart de parts de marché, soit 78,7 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2014⁹¹⁹.

Pratique et marché du tennis sud-africain⁹²⁰

Le tennis reste un sport assez marginal dans le pays, avec quelques 360 clubs implantés à travers le territoire⁹²¹.

Concernant les articles de sport, les raquettes *premium* représentaient le chiffre d'affaires le plus important en 2014, mais l'entrée de gamme (prix moyen de 70 d'euros) **affichait les ventes en volume les plus importantes** (articles plus adaptés à un tennis « junior »).

Le dynamisme du marché est perçu de manière mitigée suivant les distributeurs : certains observent une **croissance des ventes sur toutes les catégories d'articles de tennis** depuis 2004 à l'image de **Wilson** qui a vendu + 43 % de balles de tennis entre 2012 et 2013, tandis que d'autres observent un **déclin des ventes de raquettes sur la même période** (ex. : WET Sport, Jackson Sports, Eric Sturgess Sport).

Plusieurs freins sont évoqués par les différents acteurs du marché du tennis sud-africain :

- **Contournement des magasins spécialisés par les *coachs*** qui vendent des raquettes directement aux joueurs ;

⁹¹⁶ « Boom time for cycling », par Sports Trader, novembre 2014, <http://www.sportstrader.co.za/>

⁹¹⁷ « African team impresses at Tour de France », par South Africa, 27 juillet 2015, <http://www.southafrica.info/>

⁹¹⁸ Professeure Kamilla Swart, professeure associée, 22 décembre 2015.

⁹¹⁹ « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015.

⁹²⁰ « How healthy is the tennis market? », par Sports Trader, juillet 2014, <http://www.sportstrader.co.za/>

⁹²¹ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

- **Manque d'infrastructures** dans les communautés les plus pauvres ;
- **Sentiment que le tennis est un sport trop élitiste**, étant donné les prix élevés pour pratiquer (inscription aux tournois, équipement, etc.) ;
- **Manque d'exposition internationale par le biais de tournois majeurs** pour l'industrie du tennis (annulation du Soweto Open en 2014) ;
- **Faiblesse de la monnaie sud-africaine**, ce qui accroît le prix des raquettes haut de gamme (passage de 130 euros à 200 d'euros en moyenne) ;
- **Besoin d'investissement** dans les infrastructures et les clubs.

Des programmes d'incitation à la pratique du tennis à l'école sont proposés, bien que leur mise en œuvre s'avère complexe :

- **Kids Development Academy**⁹²² : introduction à la pratique du tennis à de très jeunes enfants ;
- **Play and Stay** : initiative mondiale d'introduction à la pratique du tennis aux enfants.

RUNNING



La pratique du *running* rencontre un fort succès en Afrique du Sud, avec près de **85 000 personnes adhérentes à des clubs de footing** en 2015. Ce succès repose en partie sur **la tenue de grands événements sportifs, qui contribuent à massifier la participation de la population**. Par exemple, deux marathons mondialement connus ont lieu chaque année en Afrique du Sud⁹²³ :

- **The Comrades Marathon** entre Pietermaritzburg et Durban (90 km) : près de 18 000 coureurs participent à la course chaque année ;
- **The Two Oceans Marathon** à Cape Town (56 km) : il s'agit de la deuxième course la plus populaire du pays.

L'augmentation de la pratique prévue chez les femmes devrait permettre au *running* de s'imposer comme un sport de premier plan en Afrique du Sud⁹²⁴.

FITNESS



Un fort dynamisme de la pratique du *fitness* est observé dans le pays, avec près de **210 clubs de fitness** en 2015⁹²⁵. Ce dynamisme est porté par les **mesures d'incitation à la pratique du fitness** (développement des clubs de gym/fitness dans les centres commerciaux) mises en place par les pouvoirs publics en réaction au **taux d'obésité élevé parmi la population** (21 % en 2015)⁹²⁶.

Toutefois, le *fitness* présente une forte marge de progression dans le pays, avec un chiffre d'affaires du marché des équipements de *fitness* (à l'exception des textiles, chaussures et cycles) atteignant seulement 33,2 millions de dollars en 2014, soit 7 % de parts de marché⁹²⁷.

Analyse de l'offre d'articles de sport en Afrique du Sud

L'industrie manufacturière globale a connu une période de déclin mais pourrait être en voie de rémission

De manière générale, l'industrie manufacturière sud-africaine a connu une période de déclin **après la fin de l'apartheid**. Ce déclin est particulièrement visible dans le secteur du textile (14 % de l'emploi manufacturier en

⁹²² <http://www.kidsda.com/>

⁹²³ « South Africa's endurance sport love affair », par South Africa, <http://www.southafrica.info/>

⁹²⁴ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹²⁵ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹²⁶ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹²⁷ « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015.

Afrique du Sud et 8 % du PIB en 2013) : **une chute de près de – 56 % de l'emploi dans ce secteur a été observée entre 2002 et 2013**, notamment face à la concurrence asiatique⁹²⁸.

Néanmoins, une phase de renaissance de l'industrie est observée, grâce à la mise en place d'une stratégie nationale de **compétitivité** (ex. : mise en place du *Clothing and Textile Competitiveness Programme* par le gouvernement en 2010), de **limitation des importations et de tarifs douaniers élevés**.

Cependant, cette stratégie protectionniste pourrait laisser la place à **une politique plus libérale**, comme le montre la mise en place d'accords douaniers préférentiels avec plusieurs pays tels que⁹²⁹ :

- **Les pays de la zone SADC** (*Southern African Development Community*, en français la Communauté de développement d'Afrique australe, créée en 1992)⁹³⁰ en particulier avec **le Lesotho ou l'île Maurice** où sont implantées de nombreuses usines sud-africaines ;
- **L'Union européenne** (UE) avec qui l'Afrique du Sud a signé en 2004 un accord sur le commerce, le développement et la coopération (ACDC)⁹³¹ qui a permis la mise en place d'un régime commercial préférentiel entre les deux pays. Cet accord vise au déploiement progressif d'une zone de libre-échange (ZLE) concernant la libre circulation des marchandises, dont les articles de sport.

Par ailleurs, l'Afrique du Sud importe une grande partie des articles de sport distribués sur son territoire des pays asiatiques (ex. : Vietnam, Chine, etc.) où ils sont fabriqués.

L'industrie du sport (*inclusion des articles de sport, de la gestion des infrastructures, etc.*) sud-africaine présente des **caractéristiques oligopolistiques**. C'est un marché où quelques entreprises de grande ampleur peuvent réaliser des économies d'échelle, laissant peu de place à la concurrence des PME (ex. : management de stade, marketing du sport, etc.)⁹³².

La distribution d'articles de sport en Afrique du Sud

Remarque préliminaire : il est important de remettre en perspective le développement actuel du marché de la distribution sud-africain des articles de sport avec la période de l'*apartheid* (1948-1994) qui a eu un rôle très important dans sa structuration. En effet, durant cette période, **l'ensemble des secteurs des biens de consommation sud-africains (habillement, bricolage, articles de sport, etc.) s'est fortement structuré et développé** en tirant parti de l'embargo mené par de nombreux pays. Par conséquent, les distributeurs d'articles de sport présents aujourd'hui en Afrique du Sud sont pour la plupart d'origine sud-africaine.

La distribution spécialisée est dominée par des acteurs nationaux

Le marché de la distribution spécialisée (articles de sport) est dominé par des acteurs essentiellement nationaux, en conséquence de la période de l'*apartheid*. Ainsi, trois enseignes sud-africaines généralistes représentaient **13 % des ventes d'articles de sport en 2014**⁹³³ :

- **Holdsport**, le *leader* du marché avec environ 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015⁹³⁴. Le groupe détient la chaîne de magasins Sportsman's Warehouse ;
- **Total Sports** ;
- **Mr Price Sport**.

De manière générale, les enseignes de distribution sont implantées dans les centres commerciaux du pays (près de 1 400 centres commerciaux) et distribuent essentiellement leurs **marques propres** (marques de distributeur - MDD)⁹³⁵.

Des marques internationales comme **Adidas, Nike et Puma** parviennent également à être représentées parmi les trois enseignes de distribution *leaders*, ce qui leur assure un certain succès. En revanche, **aucune entreprise française de distribution n'était implantée** dans le pays en 2015, bien que certaines marques françaises soient distribuées sur le segment du *sportswear* (ex. : Coq Sportif)⁹³⁶.

⁹²⁸ « The South African textile and clothing industry – an overview », par Business Partners, 27 septembre 2014, <http://www.businesspartners.co.za/>

⁹²⁹ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹³⁰ En savoir plus sur la liste des pays de la zone SADC : <http://www.sadc.int/about-sadc/overview/>

⁹³¹ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=URISERV:r12201>

⁹³² « An analysis of opportunities and trends in the sport business industry with a focus on entrepreneurship and small, medium, micro enterprises », par Kush Mothilall, Université of Johannesburg, mai 2012, p43, <http://www.businessinsa.com/>

⁹³³ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹³⁴ « Holdsport Ltd (HSP : Johannesburg) », par Bloomberg, 22 octobre 2015, <http://www.bloomberg.com/research/stocks/financials/>

⁹³⁵ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹³⁶ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

Encadré 19 - Première implantation à venir de la marque française Decathlon

Malgré une certaine concentration d'acteurs sur le marché de la distribution, le géant français Decathlon envisage **l'implantation d'un premier magasin sur le marché sud-africain**⁹³⁷, qui devrait voir le jour au deuxième trimestre 2016 dans la région de Pretoria/Johannesburg⁹³⁸, cœur économique du pays. Une expansion à la région du Cap serait prévue dans un second temps.

En parallèle, le groupe envisage d'implanter une **usine** de production dans le but de bénéficier de coûts de fabrication intéressants afin de **produire des produits d'appels** à destination du marché sud-africain⁹³⁹.

En tant que nouvel entrant, **Decathlon proposera des gammes de produits plus étendues, plus innovantes et plus abordables que celles de l'offre existante**, notamment sur certains produits encore très peu accessibles par les consommateurs (ex. : vélos).

Les petits clubs de gym et les centres de *fitness* indépendants dominent le marché⁹⁴⁰

Les **petits clubs et les centres de *fitness* indépendants** dominaient le marché des clubs de gym en 2012, au détriment des grandes chaînes de centres de *fitness*. Cette domination des petits clubs entraîne **un manque de remontée des informations**, empêchant toute estimation fiable de la taille exacte et de l'expansion de ce secteur en Afrique du Sud.

Les distributeurs sud-africains doivent s'adapter à l'émergence du e-commerce

L'émergence du e-commerce (croissance des ventes par Internet) force les distributeurs sud-africains à mettre en œuvre de **nouvelles stratégies** : déjà 51 % des acheteurs sud-africains reportent avoir utilisé leur smartphone durant leurs achats en 2014 (+ 38 % par rapport à 2013)⁹⁴¹.

Plusieurs bouleversements devraient découler de cette révolution du numérique :

- **Réduction des barrières à l'entrée des marchés**, favorisant l'arrivée de plus petits acteurs ;
- **Augmentation de la demande** sur ces marchés grâce à un accès facilité aux produits : l'e-commerce annihile en effet la barrière géographique entre les consommateurs et les articles ;
- **Diminution du besoin de stocks en magasins** (mais hausse en entrepôts de stockage).

La société sud-africaine **Action Gear** a su répondre à ce tournant en Afrique du Sud : **elle distribue sur Internet du matériel technique** (caméras, montres, etc.) pour les sports d'action. Son fondateur, Warrick Kernes, a été récompensé du *London's Outstanding Young Businessman* en 2009.⁹⁴²

De nombreuses opportunités de développement sur le marché du sport sud-africain

Le *sponsoring* de marques nationales se développe peu à peu en Afrique du Sud

Le marché du *sponsoring* sud-africain a atteint près de **470 millions d'euros en 2012** (en comparaison, il s'est élevé à 26 milliards d'euros en Europe en 2013⁹⁴³). Le *sponsoring* bénéficiait de toute l'attention des entreprises sud-africaines, puisque 70 % des dépenses des sociétés sud-africaines dans le sport étaient dirigées vers ce secteur en 2008⁹⁴⁴. Par exemple, un contrat de trois ans a été signé en 2012 entre Energade (boisson) et l'équipe de *football* national d'Afrique du Sud⁹⁴⁵.

⁹³⁷ « Decathlon fait toujours la course en tête », par LSA Commerce & Consommation, 8 avril 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>

⁹³⁸ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹³⁹ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹⁴⁰ « Going For Gold: Africa's Sports Industry Gets Competitive », par African business, 22 octobre 2012, <http://africanbusinessmagazine.com/>

⁹⁴¹ « Retailers must embrace the 'Big Shift' says Deloitte », par Bizcommunity, 12 octobre 2015, <http://www.bizcommunity.com/>

⁹⁴² « Catalyst for growth initiative in South Africa », par JPMorgan, février 2012, p18, <https://www.jpmorgan.com/>

⁹⁴³ « Le marché du sponsoring a pesé 26,05 Mds€ en Europe en 2013 », par Sports Stratégie, 3 juillet 2014, <http://www.sportstrategies.com/>

⁹⁴⁴ « Sector analysis : Sport and Recreation in South Africa », par Sport and Recreation South Africa, 1^{er} juillet 2013, https://pmg.org.za/files/140708sector_0.ppt

⁹⁴⁵ « Going For Gold: Africa's Sports Industry Gets Competitive », par African business, 22 octobre 2012, <http://africanbusinessmagazine.com/>

Les grands événements sportifs organisés en Afrique du Sud devraient dynamiser les créations d'entreprises dans le secteur du sport, ainsi que la pratique sportive

L'engouement suscité par la Coupe du Monde de *football* 2010 a créé de nombreuses possibilités de **créations d'entreprises dans le milieu du sport**⁹⁴⁶. L'événement a demandé de lourds investissements en termes d'infrastructures (près de deux milliards d'euros)⁹⁴⁷, qui ont permis de dynamiser **l'économie sud-africaine** en suscitant de **nombreux projets de développement** (ex. : créations de *start-up* en lien avec le sport en général, par exemple dans le management de stade ou le marketing du sport), bien que les bénéfices économiques ne soient pas toujours prouvés selon les études⁹⁴⁸.

La pratique sportive est également dynamisée par l'organisation d'événements majeurs. Par exemple, les Jeux du *Commonwealth* se tiendront en 2022 à Durban, durant lesquels une vingtaine de sports entreront en compétition. Ce large panel de sports pourrait permettre à cet événement d'atteindre un **objectif de développement de la pratique sportive plus large que lors de la tenue de la Coupe du Monde de football en 2010** (un seul sport médiatisé, le *football*)⁹⁴⁹.

Les pouvoirs publics tentent d'initier une dynamique de développement de la pratique sportive dans le pays

L'une des principales problématiques du pays consiste à développer **l'accès à la pratique du sport pour l'ensemble de la population**. Dans ce cadre, de nombreuses initiatives des pouvoirs publics cherchent à vitaliser depuis des années la pratique du sport en Afrique du Sud :

- Un **programme d'incitation à la pratique sportive** (*Siyadlala Mass Participation Programme*) a été lancé en 2005 par le ministère des Sports sud-africain (*Sport and Recreation South Africa*). Le programme avait pour objectif **d'installer un centre d'activités sportives dans chaque municipalité du pays**. En 2007, trois millions de participants ont ainsi été incités à la pratique de sports traditionnels (*football, rugby, baseball, etc.*) comme de sports indigènes (*kho-kho*⁹⁵⁰, etc.) D'abord doté d'un budget de 1,3 million d'euros, celui-ci a été rapidement réévalué à plus de 19 millions d'euros, afin de favoriser l'accès au sport pour un maximum d'habitants, notamment les plus défavorisés⁹⁵¹
- Devant le clivage entre les écoles privées et publiques, notamment en termes d'infrastructures, le ministère des Sports sud-africain a cherché à **revitaliser la pratique du sport dans les écoles** (programmes d'éducation physique) en 2005, en se concentrant sur la **construction d'infrastructures sportives** et en fournissant un **soutien logistique** à quelques 1 600 écoles du pays⁹⁵² ;
- Afin de promouvoir la pratique sportive pour toutes les catégories sociales, **un plan national pour le sport** (*National Sport & Recreation Plan*) a été lancé en 2012 (à l'horizon 2016), doté d'un budget de 36,7 millions €. Ses projets clés concernent la pratique du sport intracommunautaire et le développement du sport à l'école⁹⁵³ ;
- En septembre 2012, le ministère des Sports sud-africain a élaboré une **stratégie nationale pour le tourisme du sport** (grands événements sportifs notamment) dans le but de **formuler des directives pour orienter le choix de l'Afrique du Sud dans le domaine des méga-événements sportifs**. Les autorités sont parties du constat que près de 10 % des touristes étrangers en Afrique du Sud venaient pour assister ou participer à des événements sportifs. En 2012, le tourisme du sport **s'élevait ainsi à environ 400 millions d'euros** en Afrique du Sud et employait près de 20 000 personnes en 2007⁹⁵⁴, (et avec des prévisions de croissance à long terme très positives).

⁹⁴⁶ « An analysis of opportunities and trends in the sport business industry with a focus on entrepreneurship and small , medium, micro entreprises », par Kush Mothilall, Université of Johannesburg, mai 2012, p68, <http://www.businessinsa.com/>

⁹⁴⁷ « Sector analysis : Sport and Recreation in South Africa », par Sport and Recreation South Africa, 1^{er} juillet 2013, https://pmg.org.za/files/140708sector_0.ppt

⁹⁴⁸ « Going For Gold: Africa's Sports Industry Gets Competitive », par African business, 22 octobre 2012, <http://africanbusinessmagazine.com/>

⁹⁴⁹ Professeuse. Kamilla Swart, professeuse associée, 22 décembre 2015.

⁹⁵⁰ « *Tag game* » consistant à éliminer ses adversaires en les touchant.

⁹⁵¹ « Sports », par l'Ambassade sud-africaine aux Pays-Bas, 2008, <http://www.zuidafrika.nl/ks-sports/>

⁹⁵² Ibid.

⁹⁵³ Sarah Watine-Boulanger, Business France, 23 novembre 2015.

⁹⁵⁴ « An analysis of opportunities and trends in the sport business industry with a focus on entrepreneurship and small, medium, micro entreprises », par Kush Mothilall, Université of Johannesburg, mai 2012, p45, <http://www.businessinsa.com/>

Bilan : trois leviers et trois freins au développement du marché du sport sud-africain

Leviers	Freins
<ol style="list-style-type: none">1. L'Afrique du Sud est un pays émergent : la consommation d'articles de sport devrait augmenter dans les dix prochaines années ;2. Il existe de fortes incitations de la part des pouvoirs publics à la pratique du sport, par exemple <i>via</i> le « National Sport & Recreation Plan » à l'horizon 2016 ;3. Les grands événements sportifs organisés en Afrique du Sud (ex. : Jeux du <i>Commonwealth</i> en 2022) devraient soutenir l'essor de certaines pratiques et la création d'entreprises dans les segments concernés.	<ol style="list-style-type: none">1. L'industrie manufacturière locale est en phase de reconversion : l'offre d'articles de sport sud-africain est caractérisée par des produits « bas de gamme » en comparaison aux pays européens. Un meilleur rapport qualité/prix reste ainsi à développer ;2. La monnaie locale (<i>rand</i>) s'est dévaluée particulièrement depuis 2010 (+ 15 % en cinq ans par rapport à l'euro⁹⁵⁵) : les entreprises sud-africaines importatrices d'articles de sports ont donc tendance à privilégier la prudence ;3. Les taxes d'importation sur les produits étrangers sont élevées. Néanmoins, le pays a mis en place des exemptions de droits de douanes en faveur des produits issus de l'UE.

⁹⁵⁵ « Cours de l'euro par rapport au *rand* sud-africain - Moyenne mensuelle », par Insee, 2015, <http://www.bdm.insee.fr/>

QUELS ENJEUX POUR LES INDUSTRIELS ET LES DISTRIBUTEURS D'ARTICLES DE SPORT ?

Repenser les industries du sport face aux mutations de leurs marchés

La **spécificité** des marchés des articles de sport, par comparaison avec d'autres industries de biens de consommation, est qu'ils sont très **influencés par la discipline sportive professionnelle de haut niveau et par les grands événements sportifs internationaux (GESI)**. En effet, les performances des équipes et des sportifs de haut niveau ont un impact sur les consommations d'articles de sport. Durant des décennies, le haut niveau a alimenté le reste du marché de façon **descendante** (conception d'un produit pour un usage de haut niveau et déclinaison ensuite du produit/de la technologie auprès du grand public).

Ces dernières années ont cependant été marquées par certaines évolutions concernant les usages et la demande d'articles de sport :

- la **progressive hybridation des pratiques sportives** (ex. : apparition de « nouveaux sports », issus du croisement de disciplines existantes, à l'exemple du *snowscot*⁹⁵⁶ ou du *footgolf*) ;
- la diversité **des motivations de pratique** (ex. : recherche de convivialité, de divertissement, etc.) ;
- la multiplicité **des modalités de pratique** (ex. : hausse de la pratique en milieu urbain, variation des horaires de pratique, pratique de plusieurs sports⁹⁵⁷, pratique sur son lieu de travail, pratique en groupe, etc.).

Ces évolutions **impactent durablement les modes de consommation d'articles de sport** et sont vectrices d'importants changements au sein du secteur (nouveaux canaux de communication, nouveaux services apportés aux consommateurs, nouvelles approches stratégiques visant à générer de la valeur, etc.), qui éloignent progressivement les marchés du cadre initial du sport institutionnel et qui accentuent le besoin de **connaître avec précision les besoins et les attentes des consommateurs**.

En parallèle, **la globalisation des marchés et l'effacement progressif des frontières** rendent central le besoin pour les acteurs économiques de **demeurer compétitifs** et de **penser leur marché à l'échelle internationale**. Cet enjeu est particulièrement important dans les marchés des articles de sport, marchés par essence adressés par et pour des passionnés de sport, et qui peuvent souffrir, d'un certain **manque de professionnalisme pour gérer et développer leurs entreprises**.

Les entretiens menés avec 45 experts et professionnels du secteur, complétés par des recherches et un travail de veille documentaire, ont ainsi permis d'identifier 17 principaux enjeux stratégiques auxquels sont confrontés les fabricants et distributeurs d'articles de sport français et étrangers implantés en France.

⁹⁵⁶ Le *snowscot* est une discipline mêlant BMX et *snowboard*, née en France en 1991. Association française de Snowscot <http://www.af2s.com/historique.html>

⁹⁵⁷ Les Français pratiquent en moyenne quatre activités sportives plus d'une fois par mois sur l'année. « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

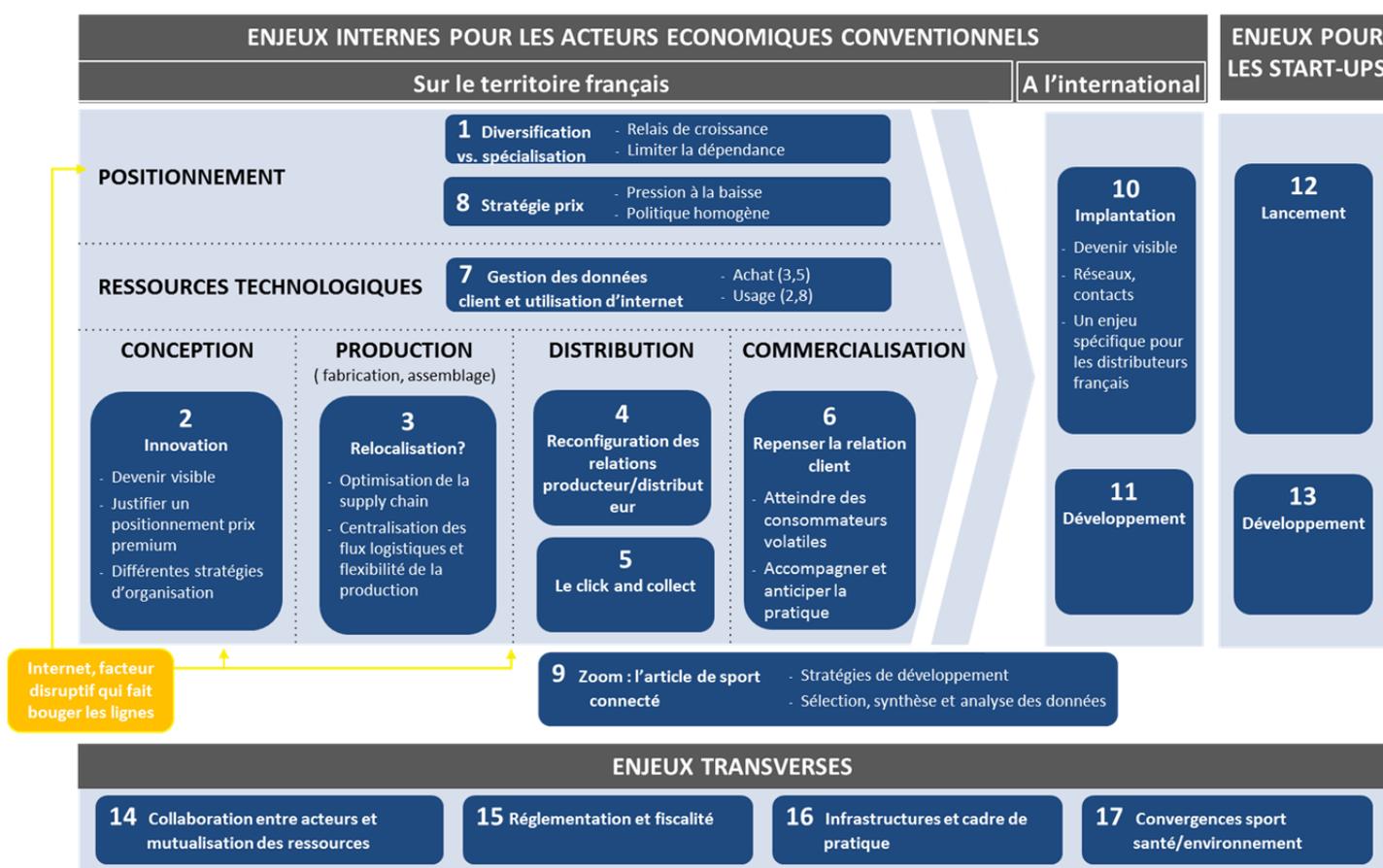
Dix-sept enjeux stratégiques pour les fabricants et distributeurs d'articles de sport implantés sur le territoire français

Certains de ces enjeux sont propres aux **acteurs économiques « conventionnels »** du secteur (*enjeux 1 à 11, cf. schéma ci-dessous*), tandis que d'autres concernent plus spécifiquement les **start-up** (*enjeux 12 et 13*). D'autres, enfin, sont **partagés par les deux types d'acteurs** (*enjeux 14 à 17*).

Concernant les enjeux des acteurs économiques conventionnels, on peut distinguer ceux relatifs à leur développement sur le **territoire français** (*enjeux 1 à 9*) et ceux concernant **l'international** (*enjeux 10 et 11*). Enfin, parmi les enjeux « nationaux », certains peuvent concerner **la chaîne de valeur** depuis la conception des articles de sport jusqu'à leur commercialisation (*enjeux 2 à 6*) ; tandis que d'autres sont plus **transverses** (*enjeux 1, 7 et 8*).

À noter que pour l'ensemble des acteurs, **le développement d'Internet représente un facteur disruptif** pour le secteur, qui fait bouger les lignes aussi bien en termes de positionnement stratégique, de ressources, que de production ou de commercialisation des articles.

Figure 77 – Schéma récapitulatif des enjeux des entreprises du marché des articles de sport



Chaque enjeu est présenté ci-après en se référant au numéro indiqué dans le schéma.

1. Diversification vs spécialisation : faire évoluer son positionnement pour assurer son développement

Le premier enjeu pour les entreprises du marché des articles de sport est un **enjeu de positionnement** : il s'agit de mettre en œuvre des actions visant à se diversifier ou au contraire à se spécialiser pour générer de nouvelles opportunités commerciales ou pour limiter le risque. Cet enjeu reste moteur dans le secteur du sport, où les notions de **perfectionnement technique** et de **découverte** (notion de plaisir **ludique**) restent centrales et où les activités de certains segments de marché peuvent être soumises à une forte **saisonnalité**.

L'enjeu concerne particulièrement les PME exerçant une activité sur le territoire français (groupes 2 et 4 de la typologie présentée précédemment), afin de leur permettre d'atteindre une masse critique sur un marché concentré et comportant de nombreuses barrières à l'entrée (ex. : besoin d'un volume de production minimum pour être référencé par le *leader* de la distribution Decathlon).

Diversification et recherche de nouveaux relais de croissance

De nombreux acteurs mettent ainsi en œuvre des stratégies de diversification pour **assurer des relais de croissance sur des marchés matures et/ou saisonniers, et dépendants fortement des conditions météorologiques**. Leur objectif est d'équilibrer leur portefeuille d'activités et leur portefeuille produits.

Ils peuvent le faire dans plusieurs directions, notamment :

- **L'élargissement de leur gamme de produits** pour créer un « univers », tout en restant dans leur spécialité, ex. : Beuchat (plongée de loisir et chasse sous-marine) ;
- **Le développement de nouveaux segments de marché** : développer la pratique d'un sport tout en consolidant sa position sur les autres segments de marché ; ex. : Babolat avec le marché du *padel* (cf. segment « Sport de raquettes ») ou Salomon qui s'oriente vers un positionnement plus généraliste, incluant des sports d'été⁹⁵⁸, (cf. les segments « Sports de glisse sur neige », « Sports *outdoor* » et « Sports de glisse sur eau ») ;
- **La création de nouveaux usages** : comme, par exemple, Artengo avec le filet Rollnet⁹⁵⁹(cf. le segment « Sports de raquettes »).
- **La diversification hors des marchés du sport** : exemple BEAL sur les articles d'escalade et de sécurité ;
- **L'exploitation d'une marque ou d'un nom sur d'autres marchés que le sport**, exemple Repetto de la danse à la maroquinerie ou à l'habillement.

Spécialisation et repositionnement

D'autres acteurs au contraire cherchent à se **recentrer sur leur cœur de métier** ou à **abandonner des segments devenus trop concurrentiels/à faible rentabilité** (ex. : recentrage de Salomon dans les années 2005 sur son univers de marque sur la montagne et abandon des segments *roller* et *surf*).

Ces stratégies de repositionnement peuvent cependant présenter des **risques**, à l'image de la marque Le Coq Sportif qui a connu des difficultés et des performances moyennes dans les années 2000 en raison de problèmes de financement mais aussi d'un manque de lisibilité de son image de marque⁹⁶⁰.

⁹⁵⁸ Comme l'explique Jean-Marc Pambet, président de Salomon, « la stratégie de la marque depuis ces 20 dernières années a consisté à évoluer d'une marque 100 % sports d'hiver à une marque de matériel, de chaussures et de textile de sports d'extérieur multisaisons. [...] Si le ski reste inscrit dans nos gènes, sa part ne cesse de baisser. Il pèse 30 % de notre activité contre 100 % en 1995 tout en restant *leader* mondial indiscutable des sports d'hiver ». Source : « Le président de Salomon : « La diversification est la clé de notre succès », Le parisien, 29/02/2016.

⁹⁵⁹ Le *Rollnet*, est un filet transportable et modulable de ping-pong de deux mètres de longueur qui permet aux joueurs de ping-pong de jouer sur tous types de table (jusqu'à cinq cm d'épaisseur), dans n'importe quel lieu, au-delà des règles académiques établies. Pour en savoir plus : http://www.decathlon.fr/artengo-set-rollnet-610-bleu-id_8272552.html

⁹⁶⁰ « Le Coq sportif : un cadour revient dans l'arène » par Capital, 02/07/2015, <http://www.capital.fr/enquetes/succes/le-coq-sportif-un-cador-revient-dans-l-arene-1052187>

2. L'innovation, un facteur clé de réussite essentiel pour les industriels sur le marché français

L'innovation, qu'elle soit incrémentale ou de rupture, permet aux acteurs économiques de se différencier de la concurrence ou de justifier des positionnements *premium*.

L'étude fait apparaître **deux tendances contraires en matière d'innovation** : si de nombreux acteurs français se montrent particulièrement dynamiques et innovants ; ex. : dépôt de 40 brevets en moyenne chaque année par Decathlon⁹⁶¹ ; plusieurs experts interrogés dans le cadre de la présente étude constatent une certaine difficulté pour les industriels français pour commercialiser leurs produits et leurs innovations, notamment à l'international.

Trois grandes stratégies d'innovation

On distingue trois grandes stratégies d'innovation chez les industriels français du sport :

- **Innover pour se démarquer**

Au sein d'un marché du sport relativement concentré, certains acteurs, en particulier des TPE-PME, ont l'obligation de se **démarquer avec des produits très innovants** en investissant dans la R & D afin **d'attirer l'attention de la presse et des consommateurs**.

L'entreprise « La Fabrique du Ski », société française par actions simplifiées (SAS) créée en 2014, spécialisée dans la fabrication de skis haut de gamme « Made in France », mène, à cet égard, une stratégie originale : son objectif consiste en effet à communiquer sur l'entreprise sans recourir à l'achat de pages de publicités. Pour attirer l'attention de la presse, l'entreprise se démarque par son inventivité et sa capacité d'innovation : la Fabrique du Ski lance ainsi régulièrement de nombreuses innovations, qu'elle associe à une image d'artisan et à un positionnement « Made in France ».

Les innovations, s'appuyant sur le numérique, se distinguent car elles ouvrent de **nouvelles perspectives de pratiques**. C'est par exemple le cas de l'entreprise VolxClimbing avec son innovation LUXOV®, un système connecté composé de prises d'escalades lumineuses reliées à un réseau informatique qui permet de piloter par ordinateur les itinéraires d'escalade par le biais des prises éclairées par différentes couleurs (*cf.* le segment « Sports *outdoor* »).

- **Innover pour justifier un positionnement *premium***

L'innovation peut également être un moyen pour certains acteurs de justifier un positionnement *premium*. C'est notamment le cas de l'entreprise Arena, qui propose des maillots de bain innovants en termes techniques (ex. : meilleur confort, sécurité des nageurs) mais aussi de design/coloris.

- **Innover pour conserver un *leadership* sur un marché**

Cette stratégie est particulièrement présente chez Decathlon, qui innove de façon presque continue pour asseoir sa domination sur le marché de la distribution en proposant des innovations accessibles à un public de masse.

Des difficultés à valoriser l'innovation

À côté de cette capacité d'innovation, les difficultés des industriels français du sport pour valoriser ces innovations ont été régulièrement évoquées⁹⁶², en particulier :

- des **difficultés de *marketing* à transformer des percées technologiques en produits référencés** sur le marché, notamment en raison d'un **déséquilibre de taille avec les distributeurs** d'articles de sport et de la concurrence représentée par ces derniers (crainte de reprise de l'innovation par le distributeur sous marque propre) ;
- une **culture d'ingénieurs qui resterait dominante en France, face à une culture *marketing/commerciale* traditionnellement dévalorisée** (ce qui affecte tout particulièrement la commercialisation internationale des produits) ;

⁹⁶¹ Site groupe de Decathlon. <http://corporate.decathlon.com/nos-innovations/recherche-et-developpement/>

⁹⁶² Source : acteurs du secteur des articles de sport interrogés dans le cadre de la présente étude.

- la **difficulté à exploiter pleinement l'innovation pour pénétrer le marché du détournement ou d'extension d'usage sportif** (parfois le revers de disposer de marques historiquement positionnées sur leurs marchés);
- des **coûts d'entrée sur le marché très élevés** face à quelques marques phares (ex. : Asics, Adidas, Nike, etc.) et les dérives de *sponsoring* de grands clubs et de vedettes.

De manière plus spécifique, les perspectives de développement des « **petites** » **marques françaises** sont parfois compromises par la taille de leur marché qui entraîne :

- peu d'économies d'échelles, ce qui les contraint à des positionnements parfois très haut de gamme pour pouvoir dégager une marge, et donc à des parts de marché confidentielles ;
- la confidentialité et la difficulté d'accès aux réseaux de distribution pour ces marques expertes.

3. Des tendances économiques de fond laissent présager de possibles mouvements de relocalisation

Des perspectives de relocalisation...

Un besoin de **flexibilité dans les commandes** (relative notamment à la demande de personnalisation des produits) et de **raccourcissement des délais de livraison** ont été identifiés comme des critères incitant certains acteurs industriels à rapprocher leurs activités de production de leurs marchés cibles, dont la France pour l'Europe

Des contraintes propres aux transactions internationales renforcent ces tendances, à l'image des récentes fluctuations des devises étrangères et de la hausse progressive des salaires dans les principaux pays de manufacture (ex.. : Asie).

...qui doivent cependant être nuancées

Ainsi que le font remarquer de nombreux acteurs interrogés, il n'y aurait **aucun sens économique à relocaliser certains secteurs d'activités/types d'articles** (exemple textile) en France, pour les raisons suivantes :

- **Il n'existe pas/plus en France les infrastructures, les outils de production et le savoir-faire nécessaires à la réalisation de ces activités.** C'est notamment le cas du textile et du « *technical equipment* » de type casques, masques, raquettes, etc. La seule niche de marché envisageable concernant le textile serait éventuellement le textile haut de gamme, à forte valeur ajoutée (luxe).
- Les **coûts de fabrication sont beaucoup trop conséquents** en France pour permettre de dégager une marge suffisante et d'être compétitif.

Les activités de production relocalisées (ex. : Rossignol, Le Coq Sportif, Adidas en Allemagne, etc.) représentent ainsi une **part minoritaire de la production totale** des entreprises. Elles ont été effectuées sur des segments de marché restreints, pour des technologies de pointe et dans des unités de production très performantes (ex. : partie de la production de skis de la marque Rossignol).

Il faut enfin remarquer que si les Français montrent un intérêt pour le « made in France » et que ce critère peut influencer favorablement leurs choix d'articles de sport, il reste cependant aujourd'hui **largement subordonné au critère « prix »** : la garantie de fabrication française d'un article ne justifie pas aujourd'hui, selon les appréciations des experts du secteur, un écart de prix dépassant environ 10 % du prix total.

Par ailleurs, quand les perspectives de développement sont sur des marchés étrangers, les industriels ont tout intérêt à produire sur place et parfois même y sont contraints pour des questions d'accès à ces marchés.

4. Reconfiguration des relations producteur/distributeur : Internet impose de repenser la stratégie de distribution des acteurs en présence

Le développement d'Internet oblige aujourd'hui les industriels du marché des articles de sport à construire et de segmenter leur offre sur les canaux digitaux. Cette segmentation s'effectue généralement en suivant deux étapes :

- **Étape n°1 : identification des acteurs digitaux pouvant constituer des partenaires potentiels et évaluation de l'opportunité de recourir à leurs services.** Certains acteurs qui se montraient initialement hostiles à toutes formes de partenariats avec les acteurs du net reconnaissent aujourd'hui leur importance stratégique (exemple d'Arena et du site « Ventesprivées.com ») ;
- **Étape n° 2 : intégration d'Internet dans le mix distribution.** Dans les premiers temps, Internet a été utilisé comme le canal par excellence pour écouler les invendus des marques. Une stratégie dont certains acteurs se détachent désormais (Ex. : Rip Curl). L'objectif pour les marques consiste, désormais, à segmenter leur offre sur Internet, et à exclure certains sites pouvant avoir un effet négatif sur l'image de la marque. Certaines marques refusent ainsi d'écouler leurs produits sur des plateformes généralistes (ex. Amazon), et ne sélectionnent que des partenaires proposant des services qualitatifs.

5. Le *click and collect*, un objectif recherché par l'ensemble des acteurs interrogés

Avec le développement d'Internet, **le rôle et la fonction des magasins physiques doivent être repensés**⁹⁶³ pour que le consommateur puisse, s'il le souhaite, choisir son produit sur Internet en ayant accès à l'ensemble de la gamme, et le récupérer ensuite dans le magasin le plus proche, en bénéficiant d'un ensemble de services (principe du « *click and collect* »).

Si les avantages sont nombreux pour les clients (économies sur les frais de port, possibilité de voir ou d'essayer eux-mêmes les articles, etc.), **les retailers doivent relever un certain nombre de défis pour rendre accessibles à tous le « *click and collect* »,** et notamment proposer une **qualité de service satisfaisante** (ergonomie et intuitivité du site internet, délais, etc.).

Ce dispositif implique, ainsi, de :

- **Travailler de façon coordonnée** avec un ensemble de magasins **tout au long de la chaîne logistique** ;
- **Définir une organisation fonctionnelle et des règles équitables** entre les différents acteurs (ex. : répartition des ventes réalisées par Internet entre les magasins physiques, gestion des stocks, etc.).

La stratégie *click and collect* pourrait par ailleurs contribuer au **développement de sites de stockage et d'activités de grossistes.**

6. Repenser la relation client : mieux connaître la demande et interagir avec le consommateur

Attirer et fidéliser la clientèle

Les entreprises du marché des articles de sport rencontrent des difficultés pour atteindre une **clientèle assez volatile**, notamment les jeunes (consommateurs potentiels, rôle de prescripteurs auprès de leurs cercles proches).

Dans ce contexte, les moyens de communication traditionnels perdurent (ex. : *sponsoring* de grands joueurs et de tournois internationaux par Babolat, soutien d'écoles de natation par Arena, etc.) mais avec des **évolutions selon les sports** (ex. : de plus en plus de *sponsoring* d'événements de « masse » pour le *running* et le *trail* (cf. le segment « *Running trail* »).

⁹⁶³ Source : entretiens conduits avec des représentants des enseignes Adidas, Rossignol, Lapierre, etc.

Zoom Raidlight : le concept touristique de « Stations Trail »⁹⁶⁴

Le sponsoring d'événements de masse fait partie des axes forts de communication de la marque, afin de construire une communauté de clients.

Raidlight a développé le concept touristique de « Station Trail© », qui regroupe près de 10 000 personnes/an et qui vise à promouvoir la pratique du *trail* en France.

Une Station de Trail© est un lieu 100 % dédié au *Trail*, qui « propose des parcours, des services, et des outils à la fois aux débutants désireux d'apprendre et d'être encadrés, et aux passionnés qui recherchent en un seul lieu de quoi organiser stages ou week-end complets ».

Le concept se décline en réseau, puisque il est commercialisé dans 25 sites de développement touristique partout en France.



En parallèle, de nouveaux canaux de communication apparaissent, basés sur la **prescription par les pairs et le digital** (ex. : chaîne Youtube, réseaux sociaux, etc.).

Valoriser les services client

Les acteurs économiques, et notamment les distributeurs doivent **valoriser les services apportés à leur clientèle en termes de conseil, SAV, etc.**

Les distributeurs déploient ainsi des **stratégies d'engagement**⁹⁶⁵, consistant, par exemple, à proposer un service personnalisé payant couplé à une réduction sur l'article acheté à la suite. C'est notamment le cas de l'enseigne Endurance Shop, qui propose un service payant d'analyse technique de foulée assorti d'un bon de réduction sur les futures chaussures achetées (cf. le segment « *Running trail* »).

Les vendeurs peuvent également jouer sur la **personnalisation de l'article de sport et son adaptation aux caractéristiques spécifiques du client**. Ces stratégies ne peuvent cependant fonctionner que sur des produits à forte différenciation et forte technicité, permettant réellement de proposer du « sur mesure ».

7. Gestion des données clients et utilisation d'internet, maîtriser la data : des enjeux en termes de compétences, outils et process

Les entreprises du marché des articles de sport ont la possibilité de **recueillir et d'exploiter des données sur leurs consommateurs** :

- **Lors de l'achat** : informations sur les performances des collections d'articles de sport ou des magasins (ex. : nombre de ventes, modèles les plus vendus, etc.) ; ainsi que sur les caractéristiques de consommation de la clientèle (ex. : choix d'articles et préférences, données signalétiques, corrélations, etc.) ;
- **Lors de l'usage** (utilisation des articles de sport) : données sur la pratique, évolution du pratiquant (niveau de difficulté, etc.). Ce type de données est **spécifique** au marché des articles de sport et constitue un **axe de valorisation** potentiel très important pour les fabricants et distributeurs.

⁹⁶⁴ <http://www.stationdetrail.com/Le-concept-de-Station-de-Trail-c.html>

⁹⁶⁵ Stratégie d'engagement : stratégie visant à « engager » progressivement le client dans le processus d'achat en créant du lien, en l'impliquant par une série d'actions de *marketing*.

Mieux anticiper la production grâce aux données et développer de nouvelles offres

Les données recueillies donnent l'opportunité aux fabricants de mieux relier l'offre et la demande d'articles de sport et de les aider à **définir de façon optimale des lignes de produits en amont** (caractéristiques techniques, esthétiques, volumes, etc.).

Il y a en outre d'autres perspectives d'exploitation de ces données : les fabricants pourraient **anticiper des besoins de renouvellement** liés à l'usure des articles ou à des événements spécifiques (ex. : compétitions), mais aussi (surtout) proposer des **services à leurs consommateurs voire à d'autres acteurs de l'écosystème sportif** (ex. : revente de données techniques à des fabricants d'infrastructures pour optimiser les performances des sportifs), acquérant de ce fait de **potentiels avantages concurrentiels** par rapport aux fabricants et distributeurs d'autres pays.

Cependant, l'exploitation du Big Data **ne fait actuellement pas partie de la culture et des compétences traditionnellement maîtrisées par les acteurs du sport**, qui doivent ainsi trouver un moyen de **développer cette activité tout en la contrôlant** (et éviter que des acteurs externes ne rentrent sur le marché et ne monopolisent cette part de valeur ajoutée potentielle).

Des distributeurs physiques en difficulté concernant la collecte de données

Les distributeurs physiques peuvent se sentir initialement **désavantagés en termes de collecte d'informations des clients** (données signalétiques, habitudes et préférences de consommation, etc.) **face à Internet**, qui « trace » de façon plus spontanée les données de ses utilisateurs (*cookies*, formulaires obligatoires, etc.).

Des **process plus efficaces de prises d'information et d'utilisation optimale des données clients** (suivi des ventes au jour le jour, personnalisation de la vente à partir des achats antérieurs, etc.) doivent ainsi être mis en œuvre.

À ce titre, le choix d'un logiciel ERP adapté représente un vrai choix stratégique pour une enseigne de distribution.

Un autre enjeu concerne la **fluidification de la transmission de données** entre acteurs situés à différents maillons de la chaîne de valeur. C'est dans cette perspective qu'a été lancé le projet REDISport.

Encadré 20 - La plateforme REDISport

La plateforme REDISport est une interface web unique, permettant aux **fournisseurs et distributeurs du secteur sport d'échanger leurs principaux documents commerciaux** (commandes, factures, bons de livraison, etc.) **selon un langage standardisé**. La plateforme REDISport est une initiative conjointe des fournisseurs et des distributeurs d'articles de sport, réunis au sein de l'association ECR Sport et avec l'appui de leurs fédérations professionnelles respectives (FPS, Fifas et Eurosima).

La plateforme REDISport a été soutenue par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique dans le cadre du programme TIC & PME 2015.



8. Stratégie prix : se positionner face à de nouveaux acteurs et définir une politique prix harmonisée à une échelle nationale voire européenne

Internet contribue à intensifier la concurrence (apparition de nouveaux acteurs, hausse de la visibilité d'*outsiders*, comparateur de prix) et accentue la **pression sur les prix**. Certains acteurs interrogés dans le cadre de l'étude évoquent même une « stratégie de prix barrés permanents », **incitant les consommateurs à axer leurs recherches autour de l'unique critère prix**.

Dans ce contexte, l'un des enjeux pour les industriels et les distributeurs réside dans la **mise en œuvre d'une politique de prix plus cohérente entre leurs différents points de vente**, notamment au niveau de la zone

euro. En effet, il devient plus facile pour les distributeurs de s'approvisionner dans des pays extérieurs au marché ciblé, et de jouer ainsi sur la différence de prix existant entre les pays **pour s'aligner sur le moins disant et proposer les prix les plus bas**. Ces pratiques sont vivement dénoncées par les distributeurs (notamment les points de vente physiques) des pays où les articles de la marque se vendent le plus cher, par exemple en Allemagne ou en Suisse, qui se retrouvent de fait désavantagés. Les acteurs appellent ainsi à ce qu'un contrôle plus poussé s'exerce sur les prix de vente recommandés.

9. Zoom : l'article de sport connecté, l'avenir du sport ?

Quelles applications ?

La connectivité, qui permet de recueillir des données utilisateur pour améliorer la pratique sportive sur des aspects de performance, de santé, etc., **s'applique à l'ensemble des familles des articles de sport** : chaussures (ex. : LiNing smart), textile (ex. : D-shirt de Cityzen Sciences), équipement (ex. : raquettes *Play&Connect* de Babolat), accessoires (ex. : bracelets connectés BabolatPop, applications Adidas *Snapshot*, etc.).

Le marché, jugé comme prometteur par l'ensemble des acteurs interrogés, est en phase de démarrage et **semble peiner aujourd'hui à trouver sa cible et son application** (ex. : échecs commerciaux de produits connectés pour Artengo et Ricochet, délais de lancement pour *Cityzen Sciences*, etc.).

On distingue ainsi plusieurs catégories d'acteurs :

- **Les « convaincus/évangélistes »** prônant et pronostiquant le développement rapide et massif de ces technologies dans l'univers des articles de sport (ex. : PIQ, Babolat) ;
- **Les « intéressés/attentistes »**, qui suivent l'actualité du marché et attendent le moment opportun pour investir (Beuchat, Endurance Shop, Skins, Arena) ;
- **Les « pragmatiques »**, ayant souvent connu une expérience décevante avec les objets connectés (anticipation, en raison d'un marché trop peu mature) et qui attendent depuis de connaître l'évolution du marché (Artengo, Ricochet) ;
- **Les « sceptiques »**, tablant sur un développement éphémère de ces technologies vouées à s'estomper.

Un enjeu central : sélectionner, synthétiser et analyser les données obtenues

Pour proposer une technologie performante sur le marché qui réponde à un réel besoin de marché, les industriels se lançant dans la production d'objets connectés doivent faire des **arbitrages et des choix pour sélectionner les informations les plus pertinentes** à mettre à disposition de leurs clients. Il ne suffit pas, en effet, de mettre l'utilisateur face à une masse de données pour que le vêtement connecté soit considéré comme utile : encore faut-il **pouvoir interpréter correctement ces données**, soit en disposant d'une connaissance sur le sujet (ce qui implique des processus de formation à destination des consommateurs) soit, en proposant des outils qui permettent de filtrer, de synthétiser et d'interpréter correctement l'information.

Les industriels doivent, par ailleurs, réaliser des **compromis entre la qualité et la fiabilité des informations obtenues, et différentes contraintes** telles que le coût des solutions, leur confort (ex. : adaptation des solutions aux différentes morphologies) ou leur résistance à différents paramètres (exemple pour le textile connecté : sudation, pluie, chaleur, immersion en eau douce/salée...).

Selon certains acteurs tels que *Cityzen Sciences*⁹⁶⁶, le développement des objets connectés passera par la création d'un véritable **réseau de capteurs**, à l'image de ce qui peut exister aujourd'hui pour les ondes radio, qui permettra de recueillir des données très diverses sur le sommeil, la santé des utilisateurs, etc. à partir de supports très variés : vélos, lits, vêtements, etc. Un enjeu consiste donc à proposer des solutions permettant de **relier et de centraliser ces différentes sources de données**.

⁹⁶⁶ Entreprise française spécialisée dans la conception, création développement des textiles connectés. <http://www.cityzensciences.fr/>

10/11. Implantation et développement à l'international

Les marchés internationaux sont des **marchés stratégiques** pour le développement des acteurs économiques de l'industrie du sport. Ils représentent déjà la majeure partie du chiffre d'affaires généré par la plupart des acteurs présents sur le territoire français, et constituent surtout les principaux relais de croissance pour les années à venir.

Deux stratégies s'offrent à eux :

- **Améliorer leur visibilité à l'international** : certains acteurs français pâtissent d'une faible visibilité à l'international, qui pourrait notamment être améliorée lors des événements internationaux de type salons professionnels (image « France ») ;
- **S'insérer dans des réseaux d'acteurs et identifier les interlocuteurs pertinents** : certains acteurs estiment que les entreprises françaises ont beaucoup de retard dans la constitution de groupements et de mouvements collaboratifs pour se lancer sur des marchés étrangers, par rapport à d'autres pays (pays anglo-saxons notamment).

12/13. *Start-up* : lancement et développement

S'insérer dans un écosystème relativement fermé

Comme dans de nombreux secteurs d'activités, le lancement et le développement des *start-up* innovantes du secteur représente un enjeu. Cependant, **le secteur du sport présente des difficultés spécifiques, en raison notamment de la grande difficulté, pour les nouveaux entrants, de pénétrer un écosystème reconnu comme « fermé » et fonctionnant en réseau** (relations interpersonnelles). La forte présence du milieu associatif et fédéral, caractéristique du secteur sportif français, ne facilite pas l'insertion de nouveaux arrivants qui ont du mal à identifier les bons interlocuteurs (acteurs décisionnaires).

De nombreux acteurs interrogés dans le cadre de l'étude dénoncent par ailleurs un **manque de coopération** entre les acteurs français de l'offre d'articles de sport, qui s'illustre en particulier pour pénétrer les **marchés internationaux**⁹⁶⁷.

Dans ce contexte, **l'un des besoins prioritaires identifiés pour les *start-up***⁹⁶⁸ **consiste à avoir accès à des réseaux d'acteurs du milieu du sport**. Faire partie de ce type de réseaux leur permet en effet d'accéder à de nouveaux débouchés et de remporter la confiance d'investisseurs potentiels (ex : *business angels*).

Le passage délicat du statut de *start-up* à celui de PME en France

Si plusieurs dispositifs existent pour soutenir le lancement de nouvelles entreprises, ces dernières rencontrent souvent des difficultés pour accéder ensuite à une phase d'industrialisation et de développement conséquent sur le marché français et à l'étranger.

La problématique est particulièrement prégnante pour les distributeurs *online*, qui ne peuvent accéder à de nombreuses aides et sont exclus de certaines procédures d'aide.

15. Réglementation et fiscalité

Une demande de protection et de soutien de la part des pouvoirs publics dans plusieurs secteurs d'activité

En fonction des secteurs d'activités et des disciplines sportives, les fabricants et distributeurs d'articles sportifs font face à des **enjeux réglementaires spécifiques**.

Dans l'univers du **cycle**, par exemple, une partie des professionnels se sont ainsi opposés à la récente modification du décret n° 95 937 du 24 août 1995 visant, à la demande de la Commission européenne, à alléger les obligations incombant aux professionnels en matière de montage et de réglage des bicyclettes afin de mieux prendre en compte le développement de la vente à distance.

⁹⁶⁷ Ce point n'a pas été analysé de façon plus détaillée dans le cadre de l'étude mais pourrait faire l'objet d'études complémentaires.

⁹⁶⁸ Source : Benjamin Carlier, Le Tremplin, 13/10/2015.

D'autres enjeux sont **plus transverses et partagés par les acteurs de différents univers sportifs**, tels que la protection des fournisseurs vis-à-vis de pratiques abusives de la part de distributeurs (délais de paiement), l'assouplissement des cotisations reversées à l'État, etc. Il est à remarquer que ces points sont des demandes récurrentes des entreprises, et non spécifiques au secteur du sport.

16. Infrastructures et cadre de pratique

Le cadre de pratique est un élément clé dans le développement des activités sportives et de la consommation d'articles sportifs.

Dans ce cadre, les fabricants et distributeurs d'articles de sport font part de deux besoins essentiels en lien avec l'activité des pouvoirs publics :

- **Optimiser la gestion des infrastructures collectives** : optimiser l'usage des infrastructures existantes (ex. : meilleures conditions d'accès, flexibilité des horaires de pratique, connectivité, etc.), rénover les infrastructures vétustes/sous-dimensionnées et construire de nouvelles infrastructures pour accompagner l'essor des pratiques ;
- **Développer des circuits de pratiques sportives en lien avec les territoires : l'axe touristique** de la pratique représente un vecteur important pour de nombreux secteurs d'activités sportives (ex. : sports de glisse sur neige et sur eau, sports *outdoor*, etc.). Le lien entre le tourisme et le sport implique une coordination et des **partenariats étroits** entre les fabricants et les distributeurs d'articles de sport et tout un écosystème local : hôtels, stations, circuits etc.

17. Convergences sport santé/environnement

Se saisir des opportunités liées à la santé/au bien-être

Il existe des **convergences** entre le monde du sport et celui de la **santé**, et de plus en plus de marques de sport s'intéressent et contribuent à l'existence de passerelles entre les deux univers : valorisation des bienfaits de la pratique sportive sur la santé, contribution à des travaux d'expérimentation et de coconstruction de dispositifs de remboursement de la pratique du sport, etc.

Ces initiatives sont soutenues par les pouvoirs publics, notamment par le biais du **plan national Sport, santé, bien-être**, qui vise à faire de la pratique des activités physiques et sportives un outil essentiel de la stratégie nationale de santé publique⁹⁶⁹.

L'impact croissant des problématiques environnementales

De plus en plus de consommateurs montrent un intérêt croissant pour les problématiques environnementales, et certaines entreprises se positionnent sur le sujet avec succès, à l'image de l'entreprise française Picture Organic Clothing, entreprise produisant des articles de sport *outdoor*/de glisse respectueux de l'écologie, (100 % des produits Picture sont composés de coton biologique labellisé GOTS, avec 50 % minimum de bio recyclé dans tous les produits⁹⁷⁰). La marque est désormais présente dans 10 pays pour 400 points de vente.

Pour de nombreux industriels présents sur le territoire français, la question du développement durable reste cependant relativement **difficile à appréhender** et pose des interrogations en termes de viabilité/crédibilité des démarches, de pertinence des mesures à mettre en œuvre et de réalité de l'intérêt des consommateurs.

⁹⁶⁹Plan national sport santé bien-être, par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, octobre 2012

<http://www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/sante-bien-etre/Plan-national-sport-sante-et-bien-etre/article/Plan-national-sport-sante-et-bien-etre>

⁹⁷⁰Site de Picture Organic Clothing, <http://www.picture-organic-clothing.com/fr/>

FACTEURS CLÉS DE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ ET ANALYSE PROSPECTIVE

Méthodologie

L'état des lieux du marché des articles de sport réalisé en première partie de l'étude a permis de dégager un ensemble de **facteurs clés de développement, identifiés comme critiques** dans l'évolution de ce marché à court terme (2020) et moyen terme (2025)

Ces facteurs clés, à la fois exogènes et endogènes au marché des articles de sport, peuvent être classés en trois catégories :

- **Facteurs macroéconomiques** ;
- **Facteurs liés à la demande** (consommation d'articles de sport) ;
- **Facteurs liés à l'offre** (offre des fabricants et distributeurs d'articles de sport).

Ces facteurs clés ont ensuite été **combinés** pour élaborer trois **scénarios prospectifs** visant à **décrire de potentielles évolutions du marché des articles de sport**, à court et moyen termes.

L'objectif consistait à :

- Accentuer certaines tendances de marché pour anticiper leurs impacts potentiels pour les acteurs du secteur ;
- Identifier des leviers d'action pour accroître la performance et la compétitivité des fabricants et des distributeurs d'articles de sport.

Les scénarios donnent ainsi une **grille de lecture** du marché pouvant permettre aux acteurs du secteur d'orienter leurs réflexions, d'anticiper de probables mouvements de marché et de porter un regard critique sur les stratégies à envisager pour l'avenir.

L'élaboration des trois scénarios prospectifs a été réalisée en utilisant comme axe de lecture **la variation des cinq profils de consommateurs** déterminés grâce à l'enquête quantitative menée dans la présente étude⁹⁷¹ (cf. partie « État des lieux de la demande » : participatifs, responsables, sportifs du dimanche, passionnés et performeurs).

Chaque scénario est organisé de la manière suivante :

1. **Présentation des principaux facteurs macroéconomiques** exerçant une influence sur la probabilité d'occurrence du scénario ;
2. Description des **principales caractéristiques de la demande** dans le cadre du scénario ;
3. Description des **actions mises en œuvre par les fabricants et distributeurs d'articles de sport** et des principaux **mouvements de marché**.

Remarque : il convient de souligner que les scénarios s'attachent à décrire l'évolution potentielle du marché dans le cas où une situation donnée se concrétiserait, sans prendre position sur la probabilité d'occurrence d'une telle situation.

Afin de consolider ces projections, l'équipe projet a construit un **outil spécifique** permettant **d'intégrer aux scénarios les résultats de l'enquête quantitative** réalisée auprès d'un panel représentatif de la population française. Les trois scénarios **intègrent ainsi des évolutions anticipées** (quantification des résultats) à partir des résultats déclarés par les panélistes (ex. : intensification de la pratique sportive)

Enfin, pour anticiper au mieux les tendances de marché à l'horizon 2025, **les acteurs (fabricants et distributeurs) ont également été interrogés** sur les évolutions leur semblant les plus déterminantes/probables pour les années à venir. Leurs réponses font l'objet de la partie « Prospective des acteurs du secteur ».

⁹⁷¹ « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis, octobre 2015. 3 845 répondants, 2 024 interviews auprès de pratiquants de sport.

Facteurs clés de développement du marché des articles de sport

Panorama général

14 sous-catégories de facteurs déterminants **pour le développement du marché des articles de sport en France**, réparties dans les **trois catégories générales** de facteurs (facteurs macroéconomiques, facteurs liés à la demande et facteurs liés à l'offre) ont été identifiées :

Facteurs macroéconomiques	Facteurs liés à la demande	Facteurs liés à l'offre
Démographie	Motivations à la pratique sportive	Maitrise des réseaux de distribution
<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement de la population • Hausse de la population senior 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de bien-être / santé • Recherche de sociabilité par le sport • Recherche d'une pratique libre / flexible. • Emergence d'événements ludiques • Recherche de performance et de dépassement de soi, recherche de contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'articuler offre physique et dématérialisée <ul style="list-style-type: none"> – Développement de réseaux de distribution, maillage du territoire – Meilleure utilisation des données utilisateurs – Essor de nouveaux métiers/emplois (ex : logistique et exploitation de la data) • Développement des distributeurs online
Crise économique		
Prescription médicale du sport		
Transition énergétique et écologique	Evolution des pratiques sportives	Nouvelles formes de communication et de promotion
	<ul style="list-style-type: none"> • Décloisonnement des univers (ex : travail/sport) • Multipraticité, éclectisme • Développement des sports virtuels • Réappropriation de l'espace public 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation de communautés de sportifs consommateurs • Sponsoring, création d'événements • Utilisation des réseaux sociaux • Importance des services clients <ul style="list-style-type: none"> – Espaces de test en magasin (reconfiguration des linéaires) – Transformation du métier de vendeur en celui de conseiller / coach
	Critères de choix des articles de sport	Innovation
	<ul style="list-style-type: none"> • Personnalisation des articles • Recherche de symboles de technicité/technologie/innovation • Recherche de contrôle et de suivi de la performance • Importance croissante de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation produit incrémentale (matériau, RSE, technologique, etc.) • Nouveaux partenariats produits / services / équipements (ex : packages)
	Canaux d'achat	Décloisonnement des marchés du sport
	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de l'achat par internet et de la livraison à domicile 	<ul style="list-style-type: none"> • Spécialisation vs diversification (croisement des univers sportifs et non sportifs, ex santé) • Effacement de la frontière fabricants/distributeurs
	Modalités d'achat	Mouvements de relocalisation
	<ul style="list-style-type: none"> • Modification de la relation consommateurs/marques, <i>empowerment</i> du consommateur • Hausse de la prescription par les pairs • Recherche de conseils et d'accompagnement • Recherche de tests produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Relocalisation d'une part minoritaire de la production (rotation des collections → PAP ; tendance consommateurs)

Facteurs macroéconomiques

Il s'agit de **facteurs généraux liés à des phénomènes de société** influençant la consommation des Français de façon générale et donc les marchés des articles de sport.

La démographie

Accroissement de la population

- La population française est en hausse (66,6 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2016 vs 64,6 millions en 2010 ; soit + 2 millions d'habitants⁹⁷²), du fait notamment d'un taux de fécondité record en Europe proche de deux enfants par femme⁹⁷³.

Vieillesse de la population

- **La population des seniors est amenée à croître dans les prochaines décennies**: le nombre de personnes de 60 ans ou plus a crû de 22,6 % en dix ans et leur part dans l'ensemble de la population française est presque équivalente à celle des jeunes de moins de 20 ans (respectivement 23,5 % et 24,5 %) ⁹⁷⁴. Cette hausse est corrélée à celle de **l'espérance de vie** : 78,9 ans pour les hommes

⁹⁷² « Bilan démographique 2015 », par l'Insee http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1581

⁹⁷³ « Mariage, espérance de vie, natalité... Voici en chiffres la France de 2014 » par Challenges, 13/01/2015

<http://www.challenges.fr/economie/20150113.CHA2172/2-enfants-par-femme-la-france-pays-le-plus-fecond-d-europe.html>

⁹⁷⁴ « Population par âge », par l'Insee http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=T12F032, 2013.

(+ 2,2 ans depuis 2005), 85 ans pour les femmes (+ 1,2 ans depuis 2005). Au 1^{er} janvier 2060, si les tendances démographiques observées jusqu'ici se prolongent, la France métropolitaine comptera 23,6 millions de personnes âgées de 60 ans ou plus, soit une **hausse de 80 % sur une cinquantaine d'années**⁹⁷⁵.

- Cette tendance s'accompagne du développement de la **silver économie** (offre de produits, services, *process*, etc. destinés à accompagner les plus de 60 ans et à faire reculer la perte d'autonomie).
- Concernant le secteur spécifique du sport, on constate une **pratique sportive grandissante des seniors** (selon l'Insep en 2010 : 84 % des 50 ans et plus, dont 44 % au moins une fois par semaine ; (chasse-pêche, rando-marche, natation, gym, pétanque ; pour la santé, le bien-être, la sociabilité).
- **Un segment touristique des seniors français est porteur de croissance**⁹⁷⁶ : En 2014, près d'un tiers des nuitées des touristes français ont été réalisées par des personnes de 62 ans ou plus. Le tourisme des seniors devrait se développer fortement dans les années à venir avec l'arrivée parmi les retraités de la génération des « *baby-boomers* »⁹⁷⁷.

La crise économique

Le contexte économique actuel représente une contrainte et un facteur affectant les projets d'achats des ménages, notamment en ce qui concerne les articles de sport :

- **Pression sur le pouvoir d'achat** des ménages et ralentissement de la consommation : contexte économique contraint, incertitude accrue sur l'environnement économique et faible pouvoir d'achat des ménages ;
- **Fort taux de chômage** : on comptait en France 2,9 millions de chômeurs au 3^e trimestre 2015 (1,6 million d'hommes, 1,3 million de femmes) plus 1,4 million de demandeurs d'emplois non comptabilisés plus 1,7 million en sous-emploi (temps partiel imposé) ; soit environ 6 millions de personnes en difficulté économique (moindre pouvoir d'achat) et/ou en situation de précarité⁹⁷⁸.

La prescription médicale du sport

- Une autre tendance forte consiste dans le **rapprochement des univers de la santé et du sport**, qui s'est traduit notamment par **l'adoption de l'amendement « Sport sur ordonnance »** dans le projet de loi Santé en avril 2015 par les députés. Une enquête conduite par l'assureur Swiss Life, en partenariat avec l'Ifop, en 2015 auprès de 603 généralistes⁹⁷⁹ indique que 82 % des médecins considèrent que cette mesure est « une bonne idée » et qu'elle aurait un impact incitatif sur leur pratique.
- Par ailleurs, il apparaît que la prescription d'activités physiques est déjà répandue puisque 74 % d'entre eux l'ont déjà fait au moins une fois, même sans cadre réglementaire. Toutefois, les médecins consultés estiment qu'un cadre adapté les aiderait à le faire davantage.

Transition énergétique et écologique

On constate enfin une **certaine prise de conscience collective** des impacts du réchauffement climatique et de l'exploitation des ressources naturelles, pouvant influencer les critères d'achat des consommateurs français et les *process* des entreprises.

On constate ainsi le développement de jeunes entreprises qui placent l'écoconception et le recyclage comme des valeurs fortes de leurs marques, à l'exemple de Picture Organic Clothing⁹⁸⁰ ou Notox⁹⁸¹.

⁹⁷⁵ Ibid.

⁹⁷⁶ « Les seniors français : un segment touristique porteur de croissance », par la DGE, février 2016, <http://www.entreprises.gouv.fr/>

⁹⁷⁷ Le *baby-boom* est une période caractérisée par une augmentation importante du taux de natalité en France entre 1945 et 1975 environ.

⁹⁷⁸ « Chômage : enfin une inversion de la courbe en 2016 ? » par Le Figaro, 24/02/2016 <http://www.lefigaro.fr/emploi/2016/02/24/09005-20160224ARTFIG00013-chomage-enfin-une-inversion-de-la-courbe-en-2016.php>

⁹⁷⁹ Enquête réalisée par téléphone du 28 septembre au 7 octobre 2015.

⁹⁸⁰ Picture Organic Clothing est une marque de textile s'engageant dans une production « écologique » : 100% des produits Picture sont composés de coton biologique labellisé Global Organic textile standard (GOTS), 100% des produits techniques sont composés à minima de 50% de polyester recyclé et 100% des produits sont labellisés OEKO TEX 100 (label international garantissant la non-toxicité des produits). <http://www.picture-organic-clothing.com/fr/environnement/>

Facteurs liés à la demande

Les facteurs clés présentés dans cette partie sont une synthèse des analyses présentées dans la partie « État des lieux de la demande » du présent rapport.⁹⁸²

Les motivations à la pratique sportive

- Recherche de **bien-être/santé** ;
- Recherche de **sociabilité par le sport** ;
- Recherche d'une **pratique libre/flexible** (horaires, encadrement, conditions de pratique, etc.), désamour pour les pratiques contraignantes et désintérêt pour les sports requérant un temps d'apprentissage trop long (attitude consumériste dominante) ;
- Émergence d'une **pratique ludique/de plaisir dans un environnement convivial** (ex. : courses de masse de type *color run* par exemple) ;
- Recherche de **performance et de dépassement de soi**, recherche de contrôle.

L'évolution des pratiques sportives

- **Décloisonnement des univers** (par exemple travail/sport) : le sport s'intègre dans l'organisation quotidienne des individus (ex : je fais du sport sur mon itinéraire domicile-travail) ;
- **Multipraticité/éclectisme** entre plusieurs activités sportives (vs la passion sportive « exclusive » des années 1970/1980) ;
- **Développement des sports virtuels** ;
- **Réappropriation de l'espace public** pour la pratique sportive.

Les critères de choix des articles de sport

- **Personnalisation des articles** : esthétique/morphologie ;
- **Recherche par les consommateurs de symboles de technicité/technologie et d'innovation**. Les produits arborant ces symboles sont perçus comme des « *must have* » (y compris pour des usages de loisir ou non sportifs – détournement d'usage) ;
- **Recherche de contrôle et de suivi de la performance**, développement de l'utilisation d'applications. *À relativiser : il existerait un risque de « bulles » concernant le marché des applications mobiles/web (certaines études montrent que seulement trois applications mobiles/web seraient utilisées par les utilisateurs).*
- **Importance croissante de la RSE dans l'acte d'achat** (prise en compte de critères environnementaux et sociaux par les consommateurs).

Les canaux d'achat

- Augmentation de **l'achat par Internet**. Entre 2005 et 2015, le montant des achats des Français sur Internet a été multiplié par huit, pour atteindre près de 65 milliards d'euros. L'élargissement de l'offre (multiplication par 12 de sites marchands et de places de marché en 2005 et 2015) explique en partie cette forte croissance. La France comptait près de 36 millions d'acheteurs par Internet en 2015, soit près de deux fois plus qu'en 2005⁹⁸³.

⁹⁸¹ Notox est un fabricant de planches de *surf* qui réalise des planches de haute qualité environnementale, à partir d'une technologie intégrant une démarche d'écoconception <http://www.notox.fr/blog/category/technologies/>

⁹⁸² Pour en savoir plus : cf. partie « État des lieux de la demande ».

⁹⁸³ "E-commerce : le montant des achats des Français sur le Net multiplié par huit en dix ans », par Les Échos.fr, 06/02/2016.

Les modalités d'achat

- Modification de la relation consommateurs/enseignes et **prise de pouvoir du consommateur** (**empowerment**) : augmentation du niveau d'exigence, possibilité de comparaison (multiplication des comparateurs sur Internet) et mise en concurrence directe des offres et des marques ;
- Augmentation de la **prescription par les pairs** (défiance vis-à-vis des marques, essor de communautés de consommateurs sportifs passionnés) ;
- **Recherche de conseils lors de l'achat et d'accompagnement lors de la pratique** ;
- Recherche de **tests en magasins** : essayer les articles dans un espace dédié (ex. : tapis roulant de *running*, mur d'escalade, etc.) ou à proximité du magasin (cf. le magasin pionnier Decathlon Witteheim) ;
- Essor de la **consommation collaborative** (consommation entre pairs), de **l'économie d'usage**, et du **marché de l'occasion**. Ex. : lancement par Decathlon du concept « Trocathlon », se déclinant en deux actions principales : l'organisation d'évènements en magasin au cours desquels les clients peuvent revendre leurs articles d'occasion et en acheter de nouveaux ; et le lancement d'une plateforme Internet dédiée à l'achat/revente de produits Decathlon d'occasion.

Facteurs liés à l'offre

Les facteurs clés présentés dans cette partie sont une synthèse des analyses présentées dans la partie « État des lieux de l'offre » du présent rapport⁹⁸⁴.

La maîtrise des différents réseaux de distribution

- Nécessité pour les équipementiers **d'articuler l'offre digitale et physique** (ex. : stratégie « *click&collect* ») ; ce qui implique :
 - Le développement de réseaux de distribution et un maillage optimal du territoire ;
 - Une meilleure utilisation des données utilisateurs (pratique sportive, habitudes d'achat, etc.), afin d'anticiper la demande ;
 - L'essor de nouveaux métiers/emplois dans la logistique (optimisation des stocks et des itinéraires de transport) et dans l'exploitation des données ;
- Émergence des **distributeurs online** (reconfiguration des relations entre fabricants et distributeurs).

L'utilisation des nouvelles formes de communication et de promotion

- Animation de **communautés de sportifs** consommateurs. Émergence de nouveaux métiers (ex. : Lithium) afin de monétiser les communautés créées par les entreprises ;
- **Sponsoring et lancement d'évènements** (ex. : la campagne Adidas *Boost Battle Run*⁹⁸⁵) ;
- **Utilisation des réseaux sociaux** pour atteindre une cible connectée, dont les modes de consommation du sport évoluent (effet générationnel) ;
- Importance des **« services » offerts aux clients**, particulièrement pour les distributeurs physiques⁹⁸⁶ :
 - Mise à disposition d'espaces de test en magasin ;

⁹⁸⁴Pour en savoir plus : cf. partie « État des lieux de l'offre ».

⁹⁸⁵ L'Adidas *Boost Battle Run* est une compétition entre *runners* de quartiers de Paris portant des chaussures *Boost* qui s'étend sur neuf mois. dix équipes, sous l'autorité d'un *leader* au contact de la marque, s'affrontent sur neuf courses dans l'objectif de gagner un voyage à New York. Des points sont attribués aux équipes selon leur engagement créatif. La compétition génère un effet d'entraînement sur d'autres *runners* non-inscrits (jusqu'à 100 par épreuve). Le phénomène a connu un tel succès qu'il s'est étendu à toutes les capitales et grandes villes européennes. En 2015 on comptabilisait 10 000 *runners* inscrits, 2,5 millions de contacts sur les réseaux sociaux, 400 retombées médias dont 200 pour la finale (20 minutes, Le Parisien, TF1, L'Équipe 21, France 2, LCI, RTL, Grazia...). L'Adidas *Boost Battle Run* a également représenté un succès commercial pour la gamme *Boost*.

⁹⁸⁶ Cf. modèle Ikea : garderie d'enfants, espaces de jeux, espace restauration, produits certes périphériques mais produits d'appel aussi/enfants demandeurs, déjeuner entre midi et deux.

- Transformation du métier de vendeur en celui de « **conseiller clientèle** », voire en « *coach* » (l'acheteur consommant parallèlement des conseils d'utilisation des articles, d'entraînement et de suivi des résultats, de diététique, etc.). Priorité à une fidélisation de type communautaire (le magasin devenu club sportif...).

L'innovation

- Nécessité d'innover de façon permanente de la part des équipementiers (portant sur les matériaux, la technologie utilisée ou encore le meilleur respect de conditions de fabrication responsables) ;
- Établissement de **partenariats** avec des acteurs du secteur sport ou d'autres secteurs d'activités pour le lancement de nouveaux produits/services.

Le décloisonnement des marchés du sport

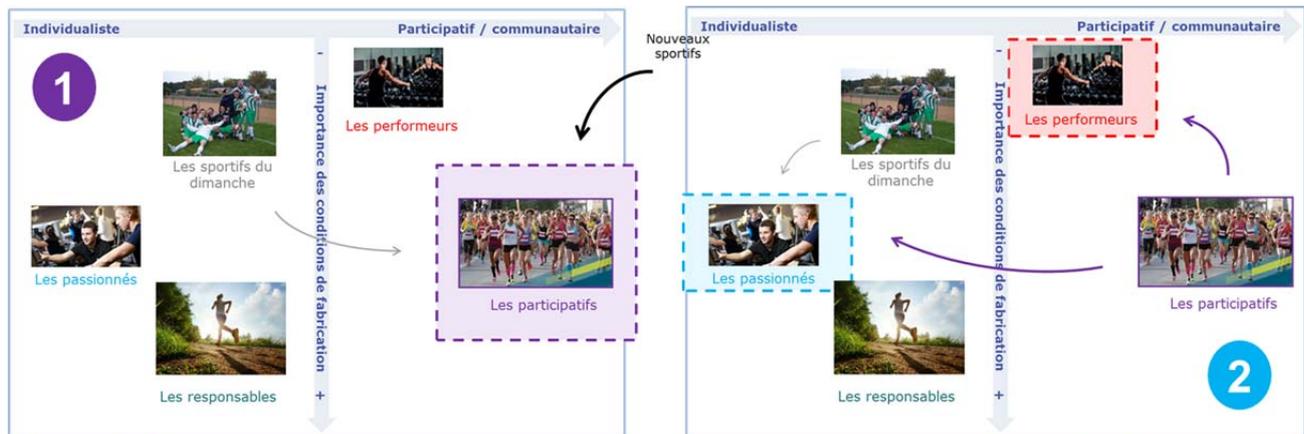
- **Hybridation de l'offre** de certains acteurs avec des univers non sportifs (ex. : univers santé en magasin d'articles de sport, implantation de produits sportifs dans la parapharmacie), faisant suite à un décloisonnement de la pratique sportive ;
- **Diversification et spécialisation** des acteurs ;
- **Disparition progressive de la frontière** entre distributeurs et fabricants.

Mouvements de relocalisation

- Relocalisation d'une part (minoritaire) de la chaîne de production à proximité des marchés cibles, notamment en raison :
 - De rotations plus fréquentes des collections (sur le modèle du prêt-à-porter) ;
 - D'un phénomène de « patriotisme économique » chez les consommateurs.

Présentation des trois scénarios prospectifs

Trois scénarios ont été élaborés à partir de la combinaison des facteurs clés de développement décrits précédemment, en prenant comme axe de lecture la progression d'un ou plusieurs groupe(s) de consommateurs identifiés grâce à l'enquête quantitative.



Scénario 1 : croissance du groupe « participants »

Scénario 2 : transfert du groupe « participants » vers les « passionnés » et les « performeurs »

Scénario 3 : croissance du groupe « responsables »

Remarques :

- Les scénarios ne sont pas nécessairement exclusifs et peuvent se dérouler de façon simultanée ;
- Une analyse plus fine peut être conduite à partir d'une approche par univers sportif.

Scénario 1 : croissance du groupe « participants »

Le scénario 1 se fonde sur une **forte croissance du groupe des consommateurs « participants »**. Ce scénario fait l'hypothèse que les nouvelles pratiques sportives et les tendances de consommation récemment observées (participation à des courses ludiques, recherche de flexibilité dans la pratique et de découverte de nouvelles activités, etc.) constituent des tendances de fond qui se maintiennent voire s'amplifient avec le temps, en conquérant de nouveaux adeptes (d'anciens « sportifs du dimanche » qui trouvent un regain de vitalité dans leur pratique et des nouveaux sportifs découvrant le sport par cette façon principalement.).

Description du profil type de consommateur :

- Croissance soutenue d'un nombre important de « nouveaux » sportifs, motivés par le caractère ludique du sport combiné à la recherche de dépassement de soi ;
- Public cible très connecté, disposant d'outils de suivi de la performance ;

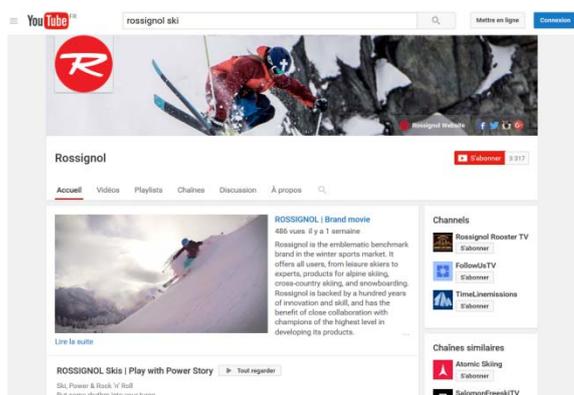
- Recherche de personnalisation des articles de sport et de participation à la conception des produits, à des événements sportifs collectifs, etc. ;
- Pratique sportive urbaine croissante, utilisation du mobiliser urbain ;
- Intégration du sport dans la vie quotidienne, effacement des frontières entre sphères privée et professionnelle (ex. : je fais du sport sur mon itinéraire domicile travail, voire sur mon lieu de travail – développement du sport en entreprise).

Enjeux pour les marques :

Communiquer, se rapprocher de la clientèle et lui donner les codes de l'achat sportif

- Pour séduire cette clientèle, les marques doivent miser sur la communication. Les stratégies des acteurs varient :
 - Certains utilisent les **événements sportifs de masse** : *sponsoring*, organisation de leurs propres événements/partenariats avec des acteurs du monde du sport ou d'autres univers pour lancer des événements de type défi sportif ;
 - Les marques peuvent utiliser des **outils de communication innovants** de type chaîne *Youtube* sports, réseaux sociaux, etc. Un objectif : faire rêver cette masse de nouveaux sportifs, sensibles à la notion de marque.
- Certains acteurs se positionnent pour développer le marché du mobilier urbain évolutif et connecté, permettant de pratiquer en toute circonstance et de bénéficier d'applis/données sur sa pratique.

Figure 78 – Exemple de communication innovante : la Chaîne YouTube de Rossignol



Combiner site internet et conseils personnalisés en magasin

Les fabricants d'articles de sport suivent deux stratégies principales :

- **Le développement d'un site internet performant**, permettant de livrer à domicile/en point de retrait. Cette stratégie implique d'investir dans un système logistique très performant et de contracter des partenariats avec des acteurs externes au milieu du sport, ex. : transport, stockage, livraison.
- **La combinaison entre un site internet performant et un maillage de magasins conçus comme des *show-room*** et zones d'essais des produits. La dynamique est la suivante :
 - Le consommateur navigue sur Internet, identifie la marque et le modèle ;
 - Il est dirigé vers la boutique de type « *show-room* » la plus proche où il va pouvoir tester les modèles et bénéficier de conseils personnalisés (rendez-vous personnalisé, pouvant être programmé à l'avance ; conseils portant sur les conditions d'entraînement, le calendrier d'épreuves, les choix diététiques, les soins paramédicaux, etc.) ;
 - Il se rend à la boutique « *show-room* », et est accompagné par un vendeur équipé de tablettes, etc. qui définit son profil (ensemble de services et *screening* de questions de type : fréquence de pratique, lieu de pratique, morphologie, etc.) et lui présente une sélection d'articles correspondant à son besoin. Le consommateur peut tester les produits ;
 - Une fois le test effectué, le vendeur présente l'ensemble de la collection digitale, pouvant être personnalisable selon de nombreux critères (taille, couleur, intensité de pratique, etc.). Le client peut directement récupérer le produit ou se le faire livrer à domicile.

Figure 79 – Un projet de magasin *show-room* : le magasin Decathlon à Englos



Principaux mouvements des profils de consommateurs :

Participatifs	+++	
Bobos	-	
Sportifs du dimanche	--	
Engagés	=	
Mordus de performance	=	

Exemples soutenant l'hypothèse d'avènement du scénario n°1 :

De nouveaux outils digitaux transforment l'expérience du client en magasin⁹⁸⁷

Afin de s'adapter à l'émergence du e-commerce, de nombreux distributeurs d'articles de sport mettent actuellement en place une **stratégie « phygital »** (contraction de physique et digital). De nombreux exemples témoignent de la digitalisation croissante des magasins :

- **Le « clienteling »** : les données clients obtenues sur Internet peuvent permettre aux vendeurs d'interagir plus efficacement avec les clients en magasins, par exemple en récupérant leurs historiques d'achat ;
- **La rupture d'extension de gamme** : dans le cas d'une rupture de stock d'un produit en magasin, le client a la possibilité de le commander en ligne à partir d'une borne en magasin (ex. : installation de bornes de e-commerce dans 40 magasins Go Sport en 2015)⁹⁸⁸ ;
- **L'« e-réservation »** : le client réserve un article sur le site web du distributeur avant de venir l'essayer en magasin ;
- **Le « click and collect »** : le client achète un article en ligne et vient récupérer son achat en magasin (ex. : déploiement du « click and collect » en 2016 sur le réseau Intersport)⁹⁸⁹.

La digitalisation de l'offre peut également représenter une **stratégie de pénétration de marché à l'international**. Le fabricant de matériel de montagne et de sécurité Petzl, vient ainsi de lancer aux États-Unis un site de e-commerce à destination des particuliers⁹⁹⁰.

Les villes s'équipent pour accompagner le développement du sport urbain⁹⁹¹

Un premier espace dédié à la pratique du « *streetworkout* », sera installé sur la pointe est de l'île de Nantes à Beaulieu. Imaginé et conçu avec des adeptes de la discipline, l'équipement, qui sera en accès libre, devrait être posé en fin d'année 2016.

⁹⁸⁷ « Le *phygital*, oui, mais de quoi s'agit-il vraiment ? », par LSA Commerce et Consommation, 4 février 2016, <http://www.lsa-conso.fr/>

⁹⁸⁸ « Rallye installation de bornes e-commerce chez Go Sport », par ABC Bourse, 2 décembre 2015, <http://abcbourse.com/>

⁹⁸⁹ « Intersport prévoit une année 2015 record avec 25 nouveaux magasins », par LSA Commerce et Consommation, 15 avril 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>

⁹⁹⁰ « Petzl : un site de e-commerce aux États-Unis », par Le Dauphiné.com, 18/03/2016 <http://www.ledauphine.com/isere-sud/2016/03/08/petzl-un-site-d-e-commerce-aux-etats-unis>

⁹⁹¹ Nantes : bientôt un équipement de « *streetworkout* » sur l'île de Nantes, par 20minutes, 08/03/2016.

<http://www.20minutes.fr/nantes/1801955-20160308-nantes-bientot-equipement-street-workout-ile-nantes>

Scénario 2 : migration du groupe « participatifs » vers les groupes « sportifs engagés » et « performeurs »

Le scénario 2 fait l'hypothèse que le mouvement participatif joue un rôle de « sas » vers la constitution de **groupes de passionnés et de performeurs**. Une part des sportifs participatifs bascule ainsi vers ces deux groupes de consommateurs sportifs.

Description du profil type de consommateur :

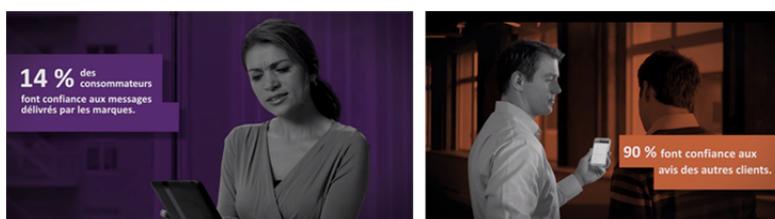
- Valorisation des données pour améliorer les performances et l'aspect santé/médical des pratiquants ;
- Panier annuel moyen conséquent (supérieur à 400 euros) ;
- Fidélité aux marques importante ;
- Attiré par le suivi, l'encadrement (ex. : *coaching*) ;
- Motivé par la perspective de pouvoir tester les produits dans le cadre de leur pratique sportive.

Enjeux pour les marques :

Conquérir ces consommateurs et les fidéliser grâce à des services personnalisés

- Les marques positionnées sur ces segments de marché (plutôt haut de gamme, technique) développent et animent des **plateformes et des communautés d'utilisateurs**, notamment virtuelles ;
- On assiste ainsi au **développement de nouveaux métiers** liés à ces compétences (ex. : animateurs de plateformes communautaires).

Figure 80 – Extraits de la vidéo de présentation de Lithium, société américaine proposant une plateforme logicielle d'engagement entre les marques et leurs clients.



- Ces plateformes permettent aux consommateurs de se connecter et de disposer de leur profil personnalisé, avec l'ensemble des **données provenant de leur pratique sportive**. Les consommateurs peuvent échanger avec leurs pairs mais également dialoguer avec **des coachs** qui les accompagnent dans la définition de **programmes** répondant à leurs objectifs (ex. : programme nutritionnel et d'entraînement pour participer au prochain marathon).

Figure 81 – Extraits de la vidéo de présentation de PIQ et Rossignol



Collaboration entre enseignes

- Diversification des grandes marques de sport dans d'autres univers, par exemple, la santé ou la nutrition ;
- Développement de « *corners* » spécialisés dans les grandes enseignes de la distribution ;
- Certaines marques s'associent pour proposer des espaces fonctionnant sur le thème « **d'univers sportifs associés** », pour créer un esprit différenciant et spécialisé, reconnu par une communauté d'experts (ex. : VTT et randonnée, *surf*, *canyoning* et escalade, etc.) ;
- Intégration verticale des fabricants/distributeurs, afin d'offrir une maîtrise des processus en amont et en aval. Une mutualisation des réseaux de distribution pourrait être envisagée.

Utiliser les articles connectés pour accompagner les sportifs dans leur pratique et anticiper leurs besoins

- Mieux utiliser la data, accompagner et anticiper pratique et besoins ;
- Intégration verticale des fabricants/distributeurs, afin d'offrir une maîtrise des processus en amont et en aval. Une mutualisation des réseaux de distributeur pourrait être envisagée.

Principaux mouvements des profils de consommateurs :

Les participatifs	- -	
Les responsables	=	
Les sportifs du dimanche	-	
Les passionnés	++	
Les performeurs	++	

Exemples soutenant l'hypothèse d'avènement du scénario n°2 :

Des équipementiers intéressés par le potentiel de nouveaux services aux consommateurs

Asics rachète l'application *Runkeeper*⁹⁹² : l'équipementier Asics a racheté début 2016 l'application pour smartphones *Runkeeper*, qui compte près de 33 millions d'utilisateurs à travers le monde. À l'instar de son concurrent *Runtastic*, l'application *Runkeeper* permet d'enregistrer les performances des utilisateurs lors de la pratique du *running*, de la marche et du vélo.

Collaboration entre enseignes d'univers sportifs différents

Les marques Manchester United et Columbia signent un partenariat⁹⁹³ : la marque Columbia, spécialisée dans les articles de sport *outdoor*, a signé un partenariat avec le club de *football* anglais Manchester United. Le partenariat consistera à élaborer des gammes de produits aux couleurs du club afin de pratiquer des sports de montagne comme la randonnée et l'escalade ainsi que les activités aquatiques et les sports d'hiver.

⁹⁹² « Asics rachète l'application *Runkeeper* », par Secteur Sport, 15 février 2016, <http://www.filieresport.com/>

⁹⁹³ « Manchester United signe un partenariat avec la marque *outdoor* Columbia » par Sport Buzz Business, 26 janvier 2016, <http://www.sportbuzzbusiness.fr/>

Scénario 3 : croissance du groupe « sportifs responsables »

Le scénario 3 envisage le développement du groupe de consommateurs responsables : de plus en plus de consommateurs portent une attention soutenue au respect de critères environnementaux et sociaux dans la fabrication et la commercialisation d'articles de sport. Ce scénario intègre également la prise en compte grandissante des seniors dans la demande d'articles de sport (la clientèle senior se montrant plus sensibles aux arguments de RSE que les autres catégories de population).

Description du profil type de consommateur :

- Fort intérêt des pratiquants pour les sports pouvant être exercés dans la nature et pour les sports d'endurance, non « traumatisants » ;
- Les pratiquants sont sensibles à la rencontre, au partage d'un état d'esprit et de plaisir avec d'autres sportifs. Ils possèdent des centres d'intérêts extra-sportifs ;
- Importance de l'aspect santé et ergonomique des articles consommés (sensibilité aux innovations de sécurisation des pratiques et de prévention de blessures/accidents).

Enjeux pour les marques :

Développer de nouveaux segments de produits et privilégier une approche *bottom-up*

- Développement de gammes de produits spécifiquement étudiés pour la pratique sportive senior (morphologie, confort, etc.) ;
- Généralisation de *process de crowdsourcing* pour innover en répondant aux besoins personnalisés des consommateurs, sur le modèle de ce que peut aujourd'hui proposer Quechua par exemple ;
- **Rapatriement de quelques lignes de produits à haute valeur ajoutée** en Europe pour répondre aux attentes de cette clientèle (sensibilité des pratiquants aux conditions de fabrication, une forme de patriotisme économique).

Développer de nouvelles formes de communication et de distribution

- Les marques renforcent leur pôle RSE et communiquent autour de **mesures sociales et environnementales** ;
- Lancement de **formes de communication produit innovantes et dynamisantes**, évitant toute forme de stigmatisation envers les seniors et prenant en compte la distinction existante entre âge réel et âge perçu : les seniors se perçoivent (et consomment) comme ayant dix ans de moins en moyenne (selon l'agence Senior Expert ; on évoque une catégorie cible de « *golds* », voire une pathologie de « *youthmaniacs* »). Dans ce contexte, les équipementiers évitent les produits marqueurs d'âge (ex. : Damart rebaptisé Damart Sport ou la gamme Precise Fit de Timberland).
- Internet est développé mais sert principalement à orienter les pratiquants vers des enseignes qui valorisent **l'accompagnement et le conseil**.

Lancer des prestations de service couplées à une offre de tourisme

- Un possible développement du tourisme pourrait être envisagé (ex. : offres de sport en groupe), permettant de lisser l'activité économique de certains secteurs très saisonniers.

Figure 82 - Proposer des rencontres et des séjours sportifs pour la cible senior : l'exemple du site sport-senior.com



Principaux mouvements des profils de consommateurs :

Les participatifs	-
Les responsables	+++
Les sportifs du dimanche	-
Les passionnés	-
Les performeurs	=

Exemples soutenant l'hypothèse d'avènement du scénario n°3 :

Lancement d'actions environnementales par les équipementiers

- **Mise en place d'une filière de recyclage de skis à Albertville**⁹⁹⁴ : créée en 2006, la SCOP Tri-Vallées, basée à Albertville, a développé le recyclage de skis, *snowboards*, chaussures, bâtons, luges, etc. La SCOP⁹⁹⁵ collecte le matériel dans 400 magasins de location et 45 stations de ski. Une fois collectés, les déchets sont traités par une entreprise de recyclage locale. Depuis huit ans, ce sont près de 3 000 tonnes de déchets qui ont échappé à l'enfouissement.
- **La marque Picture Organic Clothing se développe sur le segment environnemental**⁹⁹⁶ : créée en 2008 en Auvergne, la marque Picture Organic Clothing conçoit des articles de sports *outdoor* et de glisse sur neige à partir de produits recyclés et non toxiques (ex. : amidon de maïs, polyester recyclé, etc.). À l'horizon 2020, l'objectif de l'entreprise consiste à concevoir des articles 100 % recyclables.

Projections quantitatives des scénarios (impacts sur la demande)

Les résultats de **l'enquête quantitative** conduite auprès d'un panel représentatif de la population française ont été intégrés aux trois scénarios prospectifs afin de pouvoir **simuler de potentielles variations de la demande et d'anticiper les conséquences potentielles** sur différents facteurs (ex. : hausse du panier moyen).

Pour ce faire, la direction scientifique de TNS Sofres, en partenariat avec Nomadéis, a développé un outil spécifique, conçu pour pouvoir être **facilement appropriable** par tout utilisateur désirant évaluer l'impact de certains facteurs sur la demande, et/ou anticiper les répercussions potentielles des différents scénarios présentés par l'équipe projet⁹⁹⁷.

Méthologie de l'outil quantitatif

L'outil développé par la direction scientifique de TNS Sofres en partenariat avec Nomadéis fonctionne selon **trois grandes étapes** (cf. schéma ci-après) :

1. **Paramétrage** :

- 1.1. Dans un premier temps, l'équipe projet a identifié des **dynamiques de transfert entre les cinq groupes de consommateurs sportifs**, correspondant aux scénarios décrits. Par exemple pour le scénario 1 (croissance du groupe des sportifs « participatifs »), on peut imaginer qu'une part du groupe des « sportifs du dimanche » bascule vers le groupe des participatifs.
- 1.2. L'équipe projet a ensuite repris l'ensemble des questions adressées aux panélistes lors de l'enquête quantitative et a **choisi les questions les plus significatives (variables clés) illustrant les scénarios**. Par exemple pour le scénario 1 (croissance du groupe des sportifs

⁹⁹⁴ « Tri-Vallées à Albertville récompensée pour le recyclage de skis », par Le Journal de l'Éco, 24 février 2016, <http://lejournaldeleco.fr/>

⁹⁹⁵ SCOP : Sociétés coopératives et participatives. Les SCOP bénéficient d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise tout en étant soumises à un impératif de profitabilité.

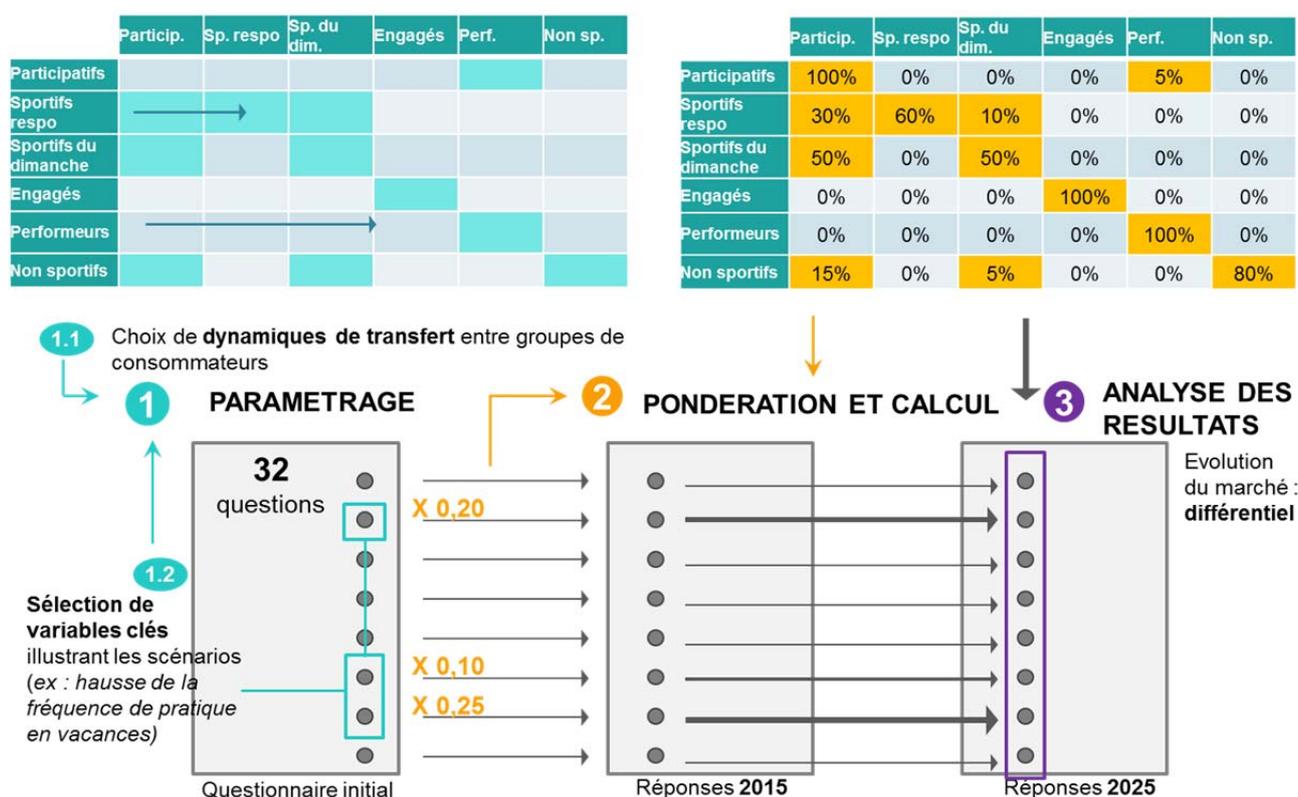
⁹⁹⁶ « Picture Organic Clothing agite le marché de l'*outdoor* » par Fashionmag, 11 février 2016, <http://fr.fashionmag.com/>

⁹⁹⁷ Cet outil pourra être mis à disposition de tout utilisateur potentiel sur demande justifiée auprès de la DGE.

« participatifs »), on peut imaginer une hausse de la fréquence de pratique des sportifs lors de leurs vacances, en raison d'un décloisonnement des pratiques ; ce qui explique que la question « fréquence de pratique pendant les vacances » puisse être sélectionnée.

2. **Pondération et calcul** : l'étape suivante a consisté à **attribuer un poids (pondération) à chacune des variables clés** sélectionnées pour les différents scénarios (ex. : hausse de 20 % de la proportion de sportifs pratiquant également durant les vacances). Il est à remarquer que **cette pondération peut facilement être changée et paramétrée** dans l'outil mis à disposition par l'équipe projet, selon les attentes et objectifs propres des utilisateurs potentiels.
3. **Analyse des résultats** : les résultats des variations peuvent être analysés par le biais du **différentiel** existant entre les réponses de base à l'enquête (réponse 2015) et les réponses intégrant les évolutions paramétrées (réponses potentielles 2025).

Figure 83 – Schéma récapitulatif de la méthodologie de l'outil proposé



Principaux résultats

Les paragraphes, ci-dessous, présentent de manière synthétique les **principales variations** observées pour les différents scénarios, selon le paramétrage effectué à partir des réponses des panélistes à l'enquête quantitative réalisées en octobre 2015.

Scénario 1

- Une hausse significative de la **fréquence de pratique** pour les sports suivants : **athlétisme** (potentiellement *running*), **sports de combat**, **sports urbains** (+ 137 %) ;
- Accentuation de la pratique de **sports multiples**, et intérêt des consommateurs pour découvrir de nouvelles activités, notamment des **sports originaux** (ludiques/hybrides) : *jorkyball*, *rollerski*, etc. (+ 135 %) ;
- **Baisse significative des licences**, suite à un non-renouvellement de la part des licenciés actuels (- 77 %) ;

- Hausse de recours à des services de **coach, notamment en ligne** (+ 58,53 %) et utilisation d'outils de suivi de la performance (+ 38,56 %) ;
- Canaux de prescription : accentuation de l'influence des **produits tendance/portés par des icônes** (70 %) et de **produits portés par des pairs** (+ 57 %) ;
- Critères de choix d'articles : attrait pour des **produits rares** (+ 53,26 %), **accessibles** (faciles à trouver + 48,06 %) et **personnalisés** (+ 43,09 %) ; et attachement à des marques plutôt **généralistes** (+ 40,95 %).

Scénario 2

- Intérêt des consommateurs pour l'initiation à des **sports de combat** : *taekwondo* (+ 45 %), *kungfu* (+ 35 %) et pour la pratique de sports tels que les sports de batte (+ 31 %) ou les sports urbains (+ 19 %) pendant les vacances ;
- **Canaux de prescription** : échange avec les vendeurs en magasin, lecture des caractéristiques techniques du produit en magasin et consultation d'articles spécialisés dans la presse ;
- Critères de choix : articles plutôt haut de gamme, facilitant la pratique des activités physiques (+ 16 %), articles résistants et articles permettant d'améliorer le contrôle des performances. Les consommateurs sont également plus sensibles à la notion d'habitude d'achat. Préférence pour des marques spécialisées.

Scénario 3

- Intérêt des consommateurs pour l'initiation à des **sports de danse, de gymnastique ou encore d'équitation** (+ 35 %) ;
- Critères d'achat : origine France, résistance et praticité des articles, impact sur la santé et confort ;
- Une volonté de **rester hors des circuits médiatiques** (événements de masse, publicité, etc.).

Ces résultats présentent ainsi de possibles évolutions en termes de pratique sportive et de critères de choix d'articles de sport devant être interprétés comme des pistes d'orientations potentielles par les industriels. Par exemple, des acteurs économiques ciblant les consommateurs dominant du scénario 1 pourraient concentrer leurs efforts sur des actions de promotion par les pairs lors d'événements sportifs urbains ou *via* les conseils de *coachs* en ligne personnalisés.

Vision prospective des acteurs de l'offre

Pour anticiper au mieux les tendances de marché à l'horizon 2025, **les acteurs de l'offre d'articles de sports (fabricants et distributeurs) recensés par les fédérations professionnelles durant la présente étude ont été interrogés sur les évolutions leur semblant les plus déterminantes/probables pour les années à venir**, par le biais d'une enquête en ligne.

Encadré 21 - Méthodologie de l'enquête conduite auprès des acteurs de l'offre

Une enquête a été réalisée fin 2015 par la Fifas – Univélo, en partenariat avec la FPS, auprès de 1 677 acteurs de l'offre. Cette enquête peut être considérée comme **pionnière** : c'est la **première fois qu'une telle démarche inclusive, intégrant à la fois fabricants et distributeurs et visant à construire une vision consolidée du secteur, est menée sur le territoire français**. Cette enquête pose ainsi les bases d'une nouvelle appréhension du secteur sport et a vocation à servir de référence à d'autres enquêtes futures.

Le questionnaire administré a permis d'interroger les industriels sur des éléments signalétiques (ex. : adresse en France, implantation du siège social, etc.), sur des données d'activité (ex. : chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.) mais aussi sur des **questions prospectives relative au marché du sport** (ex. : leviers d'embauche, critères d'achat des consommateurs, émergence de nouvelles pratiques sportives, leviers d'action pour l'État, etc.).

L'analyse proposée ici se contente ainsi de relayer les principaux messages clés relatives aux questions prospectives. L'exploitation des résultats de l'enquête est en effet encore en cours de finalisation par les deux fédérations, qui peuvent être contactées pour de plus amples informations (méthodologie d'enquête, résultats, etc.).

Principaux enseignements

Critères pris en compte par les consommateurs dans leurs achats d'articles de sport, en 2015 et dans cinq ans

Selon les fabricants et distributeurs d'articles de sport, l'acte d'achat du consommateur en 2020 devrait être influencé plus amplement par certaines caractéristiques des produits comme **le respect de l'environnement, la connectivité, la marque France** et la **personnalisation du produit**. Cependant, **l'importance de ces critères reste limitée en comparaison** d'autres critères considérés comme influents :

- **Les caractéristiques du produit** : le prix, l'innovation et l'esthétique ;
- **Les services de commercialisation** : l'accueil en magasin et la qualité du conseil des vendeurs ;
- **La notoriété de la marque**.

Regard des entreprises sur les mutations technologiques

On constate une **divergence de points de vue selon le statut des acteurs par rapport à la question des mutations technologiques**. Les mutations technologiques sont majoritairement considérées **comme des opportunités** de « gisement de croissance » et de « nouveaux services pour les clients » **par les fabricants** d'articles de sport ; elles sont en revanche plutôt perçues comme **des menaces** (« concurrence nouvelle ») par la majorité des distributeurs.

Évolution de la pratique sportive dans cinq ans

Selon les fabricants et distributeurs d'articles de sport, **le trail et la marche nordique** s'imposent nettement en tête des sports amenés à se développer dans les cinq prochaines années. Les autres sports disposant d'un potentiel de croissance plus modéré seraient le *fitness* et le *cross-fit*.

Facteurs d'augmentation de la pratique sportive

Pour les fabricants et distributeurs de sport, les facteurs ayant le plus fort potentiel incitatif sur l'augmentation de la pratique sportive sont des facteurs liés à la **conversion de nouvelles cibles : enfants et seniors**. **Démocratiser l'accès au sport** est également un levier incitatif majeur.

D'autres facteurs proposés dans le questionnaire connaissent un succès plus mitigé : développement du e-commerce, assouplissement de la réglementation économique, développement de l'économie collaborative ou encore évolution technologique.

Adaptation des professionnels au marché de demain

Les facteurs présentés par les professionnels comme déterminants dans leur faculté d'adaptation au marché de demain portent en majorité sur la relation client : amélioration des services apportés aux clients, prise en charge du client en magasin et la proximité/praticité (ex. : développer le service « retrait de produits », mettre en place un SAV-réparation).

Hormis l'e-commerce (développement de sites internet et du multicanal, usage des nouvelles technologies (réseaux sociaux, sms), considéré comme un fort enjeu de développement par la grande majorité des répondants, d'autres facteurs sont jugés moins déterminants : RSE, accueil de grands événements sportifs internationaux en France et développement de marques propres.

Leviers de l'État pour dynamiser le marché

Les entreprises distinguent deux grands leviers d'action pour l'État :

- **Sur la population** : stimuler la pratique sportive des Français et renforcer la mise à disposition d'équipements et lieux de pratiques de proximité ;
- **Sur les entreprises** : favoriser l'amélioration de la compétitivité et simplifier les démarches administratives et réglementaires.

En revanche, la prise en charge par la sécurité sociale d'une partie des frais d'inscription aux clubs sportifs, l'organisation d'événements sportifs internationaux et l'aide et l'accompagnement à l'export sont moins perçus comme des leviers clés pour l'État.

RECOMMANDATIONS ET FICHES ACTIONS

Au terme de cette étude, une proposition de plan d'actions prioritaires pour le secteur des fabricants d'articles et d'équipements sportifs a été élaboré.

Ce plan, présenté sous la même forme que celui du contrat de filière (axes et actions) s'articule autour de cinq axes et d'une vingtaine d'actions. Deux de ces axes sont spécifiques aux industries du sport, trois autres relèvent du contrat de la filière sport, signé le 23 mars 2016, dans lequel un certain nombre d'actions en faveur des industriels du sport s'inscrivent déjà ou pourraient s'inscrire, notamment dans le cadre des travaux des différentes commissions.

N°	Libellé	Pilote(s)
Axe 1 : Améliorer la connaissance du secteur et l'expertise des industriels du sport (fabricants et distributeurs) sur leurs marchés		
1	Créer un compte satellite spécifique aux fabricants et distributeurs d'articles de sport mettant en cohérence l'ensemble des données d'offre et de demande disponibles afin d'apporter une vision harmonisée et consolidée du secteur (périmètre, données statistiques, etc.).	Pouvoirs publics
2	Créer des cellules de veille mutualisant les connaissances et les outils des opérateurs (fédérations, professionnels, instances publiques) et diffusant l'information en matière réglementaire, technologique, économique, etc. pour capter les tendances de fond et les signaux faibles affectant le marché des articles de sport (France et international), par exemple en matière de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratiques sportives : <ul style="list-style-type: none"> ○ « nouveaux sports » ; ○ nouvelles modalités de pratique (ex. : hybridation des sports, sport santé, flexibilité dans la pratique, etc.) ; ○ modes de consommation spécifiques de certains publics (ex. : nouvelles générations), etc. ▪ Conditions de fabrication/production (ex. : impact des modifications climatiques sur la demande et ses conséquences à différents niveaux (gestion des stocks, etc.). ▪ Technologies : matériaux, numérique, etc. 	Fédérations professionnelles
3	Promouvoir des groupes de travail multisectoriels (entre fabricants et distributeurs d'articles de sport et entre acteurs de la filière sportive et acteurs d'autres secteurs d'activité (ex. : prêt-à-porter) sur des sujets transverses, en prise directe avec les enjeux clés pour la filière sport (ex. : gestion de la <i>data</i> , connectivité, usine du futur, etc.).	Pouvoirs publics
4	Croiser la cartographie de l'offre existante avec des données démographiques et de pratique licenciée afin de disposer d'une photographie de l'état de l'offre et de la demande au niveau local .	Pouvoirs publics

Axe 2 : Renforcer les coopérations entre acteurs de la filière (Contrat de filière sport)		
5	Créer de nouveaux espaces de dialogue et de concertation fonctionnant sur un système d'«univers sportifs » (ex. : sports <i>outdoor</i> , sports de raquette, etc.) et incluant l'ensemble des parties prenantes: acteurs économiques (start-up, industriels, entreprises de services, distributeurs, etc.), fédérations professionnelles, clubs sportifs, centres de compétences et collectivités locales.	Pouvoirs publics

6	<p>Lancer une plateforme numérique de partage de bonnes pratiques présentant l'expérience d'acteurs de la filière sport ayant réussi à s'industrialiser, à se développer à l'international et/ou ayant tiré des enseignements d'échecs passés.</p> <p>Cette plateforme pourrait s'articuler autour des thématiques reconnues comme prioritaires pour les acteurs du marché des articles de sport : <i>big data</i>, export, RSE, marchés des séniors.</p>	Fédérations professionnelles
----------	--	------------------------------

Axe 3 : Promouvoir l'innovation au sein de la filière sport (Contrat de filière sport)

7	<p>Conduire des diagnostics visant à identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des compétences maîtrisées par certains industriels du sport et qui pourraient être utilisées dans d'autres secteurs d'activité ; ▪ Les innovations issues d'autres secteurs d'activité qui pourraient être réinvesties dans des projets d'innovation des industriels du sport ou être adaptées pour de nouvelles applications sur le marché des articles de sport. 	Clusters/pôles de compétitivités, pouvoirs publics, fédérations professionnelles
8	<p>Faciliter l'accès des aides de Bpifrance aux TPE/PME de la filière sport (information des acteurs, adaptation des dispositifs existants au caractère saisonnier de l'activité, à la taille des marchés, des entreprises, etc.).</p>	Pouvoirs publics
9	<p>Lancer, sur des territoires pilotes, des espaces d'expérimentation sur le modèle des <i>living labs</i>, permettant à des panels types de consommateurs de tester des innovations et de partager avec l'ensemble des parties prenantes leurs retours d'expérience ainsi que leurs attentes (pratique, critères de choix, etc.).</p>	Professionnels, collectivités territoriales

Axe 4 : Faire de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de la silver économie des axes forts de développement

10	<p>Conduire une étude visant à établir un état des lieux détaillé des marchés (géographie, segments) pour lesquels la RSE constitue un critère de consommation clé. Analyser les démarches RSE et le degré de maturité des entreprises du secteur en matière de RSE, en déduire une matrice FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et élaborer un plan d'actions stratégiques en matière de RSE pour le secteur.</p>	Pouvoirs publics/fédérations professionnelles
11	<p>Encourager la réflexion collective visant à tendre vers des référentiels partagés de RSE afin de communiquer, à l'échelle de la filière, sur des critères homogènes et comparables entre les marques, facilement compréhensibles par les consommateurs.</p> <p>Accompagner les entreprises dans leurs démarches de transition en matière de RSE en les aidant notamment à faire le bilan des actions déjà entreprises (écoconception, recyclage, impact local, etc.), mais aussi à réfléchir sur la façon de mettre en valeur leurs bonnes pratiques.</p>	Fédérations professionnelles, clusters
12	<p>Constituer un groupe de réflexion multisectoriel (filière sport et autres filières) visant à mieux comprendre les enjeux des marchés liés à la silver économie (avec un focus spécifique sur la perception négative actuelle du marché par les industriels notamment), et formuler des recommandations pour une meilleure prise en compte des marchés concernés.</p>	Pouvoirs publics/fédérations professionnelles
13	<p>Au sein des incubateurs et autres dispositifs de soutien à l'innovation, favoriser les échanges et organiser des coopérations avec les acteurs et clusters du sport et ceux de la silver économie. Lancer des appels à projets sur des thématiques liées au sport et à la RSE et au sport pour les séniors afin de faire émerger des innovations concrètes.</p>	Clusters et incubateurs du sport et de la silver économie

Axe 5 : Aider à la structuration de l'offre française à l'international (<i>Contrat de filière sport</i>)		
14	Organiser un rendez-vous professionnel d'envergure internationale en France autour des marchés du sport, incluant l'ensemble des acteurs (vision large de la filière) : fabricants, distributeurs (physiques/ <i>on line</i>), prestataires de services, opérateurs de tourisme, etc.	Fédérations professionnelles, pouvoirs publics
15	Profiter de la dynamique créée par les grands événements sportifs se déroulant en France et de la candidature de Paris aux JO 2024 pour lancer une campagne de communication nationale visant à mettre en valeur les industriels du sport sur le territoire français et valorisant leurs atouts (ex. : capacité d'innovation).	Fédérations professionnelles
16	Permettre aux industriels du sport de promouvoir leur offre au cours d'opérations de communication en lien avec les événements sportifs de niveau national ou international .	Pouvoirs publics
17	Mieux associer et valoriser les acteurs économiques locaux de la filière des articles de sport dans les projets d'animation touristique autour du sport , notamment par la mise en place d'espaces d'animation et de « tests produits » sur les itinéraires et lieux touristiques, en lien avec les acteurs locaux.	Pouvoirs publics
18	Définir une charte et un plan de communication spécifiques pour les acteurs français de la filière sport visant à renforcer leur visibilité lors des salons professionnels internationaux.	Fédérations professionnelles, Business France
19	Associer plus étroitement les PME innovantes du sport dans les délégations et les déplacements officiels à l'international .	Pouvoirs publics
20	Accompagner les acteurs économiques de la filière sport pour un meilleur usage des services proposés par Business France et Bpifrance pour le développement à l'international (ex. : Prêt croissance international).	Pouvoirs publics

Recommandations faisant l'objet d'une fiche action.

En conclusion de ces recommandations, il faut par ailleurs rappeler que les acteurs économiques de la filière sont unanimes sur l'importance de **promouvoir et de faciliter la pratique sportive auprès de l'ensemble de la population française** (ex. : enfants, seniors, professionnels, hommes/femmes, etc.) afin de générer :

- Des effets d'entraînement « directs » sur la filière :
 - **augmentation de la consommation d'articles de sport**, donc croissance du marché des articles de sport (levier d'embauche important pour les marques, pour près de neuf entreprises sur dix interrogées dans le cadre de l'étude⁹⁹⁸, les facteurs les plus incitatifs à l'embauche sont liés à l'augmentation de la pratique sportive).
- Des effets plus indirects, bénéfiques à la population française et au contexte économique général :
 - **baisse des dépenses de santé des citoyens** grâce au « sport santé » (limiter les pathologies au travail, maladies professionnelles, stress et dépressions, etc.). Le conseil national des activités physiques et sportives a estimé que la pratique du sport par des personnes atteintes d'une maladie chronique permettrait de réduire de moitié le coût des soins et des médicaments et pourrait faire économiser près d'un milliard d'euros par an⁹⁹⁹ à la Sécurité sociale ;

⁹⁹⁸ « Enquête nationale - filière de l'Industrie du Sport », par FIFAS, FPS, janvier 2016. 214 entreprises de la filière sport interrogées.f

⁹⁹⁹ « Santé : la Sécu pourrait économiser près d'un milliard d'euros grâce au sport » par La Tribune, 09/03/2012

<http://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20120309trib000687402/sante-la-secu-pourrait-economiser-pres-d-un-milliard-d-euros-grace-au-sport.html>

- **hausse du dynamisme et de la productivité au travail** par le biais du sport. Une étude commandée par le Medef et le CNOSF (Comité national olympique et sportif français) en partenariat avec AG2R La Mondiale¹⁰⁰⁰ estime qu'un salarié qui pratique une activité sportive gagne de 6 à 9% de productivité par rapport à un collègue sédentaire, s'absente moins et enregistre également moins d'arrêts pour cause de maladie.

De façon similaire, l'étude a conclu à un **besoin de meilleure communication sur la filière des articles de sport** : les fabricants et distributeurs d'articles de sport implantés sur le territoire français disposent de nombreux atouts (dynamisme, capacité d'innovation, création d'activité économique locale, etc.) parfois **méconnus** par les opinions publiques en France comme à l'international. Or l'export représente une part importante du chiffre d'affaires généré par la plupart des acteurs présents sur le territoire français et constitue un relai de croissance clé pour l'avenir.

Ces enjeux n'ont pas fait l'objet de recommandations spécifiques du présent plan d'actions : le développement du sport, la promotion du secteur, notamment à l'international, font en effet partie intégrante des actions des pouvoirs publics, ministères, collectivités territoriales, institutions sportives et des acteurs privés dans leur mission d'accompagnement de la filière sport. Ils sont en particulier au cœur des objectifs et des actions du contrat de la filière sport.

¹⁰⁰⁰ « Étude de l'impact économique de l'activité physique et sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile » par le Medef et le CNOSF avec le soutien d'AG2R La Mondiale, septembre 2015 <https://medefsport.files.wordpress.com/2015/09/synthc3a8se-etude-goodwill-2015.pdf>

ACTION 5

Créer de nouveaux espaces de dialogue et de concertation fonctionnant sur un système « d'univers sportifs »

Axe 2 : Renforcer les coopérations entre acteurs de la filière sport

Descriptif/objectifs

L'objectif général de renforcer les **coopérations** entre acteurs de la filière, depuis l'amont (fabricants/fournisseurs) jusqu'en aval (distributeurs) et des grands groupes industriels jusqu'aux PME/ETI, est de susciter trois types de **synergies** :

- des synergies d'innovation (entre fabricants relevant de segments différents et donc sans risque concurrentiel - par exemple, entre fabricants de masques de ski et de masques de plongée sous-marine) ;
- des synergies de mutualisation des ressources pour augmenter les économies d'échelle et le pouvoir de négociation (avec les réseaux de sous-traitants, de distribution à l'exportation) ;
- des synergies de développement commercial pour la conquête de nouveaux marchés.

Cet objectif conduit à créer de nouveaux espaces de **dialogue** et de **concertation** pour prendre en considération les évolutions des marchés du sport :

- le **développement de pratiques en milieu urbain** (anciennes pratiques rénovées et relocalisées en milieu urbain – sous forme de détournement de l'espace public le plus souvent – *skateboard, street soccer, parkour*) ;
- la **multi praticité** (les Français pratiquent quatre sports en moyenne plus d'une fois par mois dans l'année) ;
- la **flexibilité de pratique** (passage de l'*indoor* à l'*outdoor* et inversement, à toute heure de la journée et durant toute l'année, en salle, chez soi ou en entreprise) ;
- le **développement de pratiques communautaires** plus qu'individuelles (prétexte à convivialité entre amis, collègues, en famille).

Soit autant d'évolutions qui impactent durablement les modes de consommation d'articles de sport et qui imposent des changements au sein de la filière (nouvelles approches stratégiques visant à générer de la valeur : nouvelles cibles et positionnement, nouveaux canaux de communication et de distribution, nouveaux services apportés aux consommateurs).

Dans ce contexte, les acteurs économiques du marché des articles de sport sont conduits à se concerter, principalement autour de deux axes.

- Ils doivent revoir leurs modes de **représentation** et d'**interactions** pour pouvoir appréhender le marché dans sa réalité et sa globalité, notamment sur la base d'une redéfinition de la pratique sportive réellement en phase avec les perspectives économiques et sociétales (qui tendent à dépasser largement l'approche traditionnelle dite « fédérale »).
- Ils doivent également travailler à **restructurer les sources d'information** afin de pouvoir accéder à une vision agrégée, complète et réaliste de la filière (intégrant l'ensemble des fabricants et des distributeurs, physiques et *online*). La finalité étant double : (1) mieux renseigner sur l'importance stratégique de la filière pour l'économie française, (2) mieux concilier les intérêts de l'ensemble des parties prenantes pour la définition d'objectifs communs et partagés.

La poursuite de ces objectifs conduit à proposer des actions visant à la création de **nouveaux espaces de dialogue et de concertation entre acteurs relevant d'univers sportifs différents et hors concurrence directe**, et devant constituer les parties prenantes clés.

Exemple de mise en œuvre

Les parties prenantes à associer pour le dialogue et la concertation relèvent de trois secteurs.

- Les acteurs du **mouvement sportif** : les fédérations, les ligues, les grands clubs (et les clubs en devenir) ;
- Les **acteurs économiques** : les grandes enseignes du sport (Decathlon et/ou Intersport qui sont également des fabricants à travers leurs marques propres ; le commerce *on line*) et en dehors du sport (comme Galeries Lafayette ou H&M diffusant des articles de sport à usage *lifestyle*), les grands équipementiers généralistes, les PME spécialisées, les *start-up* innovantes.
- Les nouveaux **acteurs territoriaux** (notamment les métropoles et les communautés de communes qui bousculent actuellement les routines de gestion publique des collectivités locales et territoriales).

Ces échanges pourraient prendre la forme de rendez-vous professionnels **récurrents** autour des différents marchés du sport et de groupes de travail sur des sujets transverses aux différents marchés (optimisation de bases de données, usine du futur, connectivité).

Les pouvoirs publics pourraient être à l'origine de l'impulsion et de l'organisation (à travers le réseau des acteurs territoriaux sur la nouvelle carte des régions).

Acteurs

Pilotes potentiels : collectivités territoriales.

Exemple de partenaires : ligue sportive fédérale d'une région et grands clubs domiciliés, direction régionale d'une enseigne distributeur, entreprises et notamment les PME locales.

Outils et ressources mobilisables

Mise en commun et harmonisation des bases de données sectorielles (celles des mouvements sportifs, des acteurs économiques, des institutions territoriales) pour disposer d'une liste exhaustive et qualifiée des parties prenantes opérationnelles.

Indicateurs de suivi

Classiquement :

- Taux de mobilisation des acteurs : pourcentage des acteurs de chaque univers sportif ayant manifesté de l'intérêt, ayant participé, ayant signé des actions.
- Taux de réalisation : pourcentage des actions de coopération inscrites dans le calendrier prévisionnel ayant été réalisées durant la période.

Inspirations/actions similaires

Exemples du cluster rhônalpin Sporaltec qui regroupe des entreprises et des centres de recherche, à des fins de créativité et d'innovation.

- **SN2C Simulation** (projet impliquant sept partenaires qui a permis de créer des outils de simulation numérique pour la conception de semelles ; approche pluridisciplinaire : calcul numérique, CAO 3D, biomécanique, anatomie du pied, prototypage rapide, etc.).
- **Séminaire Sport santé** visant à présenter les effets de la pratique sportive sur le vieillissement et les innovations produits associées (Sporaltec/IRMIS, St Priest-en-Jarez, 24/05/2016). Trois sociétés illustrent les avancées de ce type de concertation : *Puls@Care* (suivi à distance des paramètres physiologiques), *Bodycap* (objets connectés embarqués), *V@si* (plateforme numérique au service de l'activité physique adaptée).

Points de vigilance

- Nécessite de mobiliser la totalité les **grands acteurs** dominants (enseigne Decathlon ou équipementier Babolat) qui n'ont pas d'intérêts directs à coopérer avec les acteurs de moindre dimension (suiveurs).
- Nécessite de favoriser des rapprochements entre les acteurs du sport et leurs homologues des **filières connexes** (textile, numérique, santé) afin de faciliter des **transferts** de technologies (en matériaux

innovants, en technologies numériques); sur la base de complémentarités et un modèle gagnant/gagnant (cf. *action 7- axe 3*).

- Nécessité de repenser la **mission des fédérations** sportives et d'élargir leur champ d'action à :
 - l'accompagnement de nouvelles pratiques en lien avec les tendances réelles observées sur les marchés (par-delà le sport loisir déjà bien assimilé par les fédérations : sport santé, sport virtuel, hybridations) ;
 - la promotion et le développement de tout un écosystème économique associant les fédérations aux fabricants et aux distributeurs d'articles de sport.

En savoir plus

- Actes du séminaire scientifique *Sport santé*, Sporaltec/IRMIS (Institut régional de médecine et d'ingénierie du sport de l'Université Jean Monnet), St Priest-en-Jarez, 24/05/2016.

ACTION 6

Lancer une plateforme numérique de partage de bonnes pratiques présentant l'expérience d'acteurs de la filière sport

Axe 2 : Renforcer les coopérations entre acteurs de la filière sport

Descriptif/objectifs

Une **plus grande coopération et le partage de bonnes pratiques** entre fabricants et distributeurs d'articles de sport pourrait accélérer le développement de la filière, notamment en facilitant l'internationalisation et l'industrialisation des petites structures exerçant une activité de conception et/ou de production sur le marché français des articles de sport. La plupart de ces acteurs connaissent en effet des difficultés, en raison notamment d'une **intensité concurrentielle internationale élevée** et d'un **marché de la distribution concentré** qui impose des effets d'échelle pour pouvoir accéder à un marché de masse.

De nombreuses entreprises interrogées dans le cadre de l'étude se disent ainsi intéressées par la perspective d'échanger plus régulièrement avec d'autres acteurs et de découvrir les initiatives menées par des entreprises partageant des caractéristiques/contraintes similaires.

Dans ce contexte, les fédérations professionnelles pourraient lancer une **plateforme numérique de partage de bonnes pratiques** présentant l'expérience d'acteurs de la filière sport ayant réussi à s'industrialiser, à se développer à l'international et/ou ayant tiré des enseignements d'échecs passés.

Cette plateforme pourrait **s'articuler autour des thématiques reconnues comme prioritaires** pour les acteurs du marché des articles de sport, notamment : *big data*, export, responsabilité sociétale des entreprises (RSE), marchés des seniors, etc.

Exemple de mise en œuvre

- **Action 1** : Réalisation d'un **diagnostic initial** afin d'identifier les problématiques rencontrées par les fabricants et distributeurs d'articles de sport et leurs attentes, en lien avec les différentes thématiques prioritaires évoquées (et à partir des résultats la présente étude) Pré-repérage des sites et plateformes internet existants susceptibles d'accueillir la future plateforme.
- **Action 2** : Lancement d'un appel à manifestation d'intérêt pour identifier et valoriser **des bonnes pratiques et des retours d'expériences** d'entreprises (fabricants, distributeurs) du secteur des articles de sport. Constitution d'un panel diversifié (taille d'entreprise, localisation géographique, place dans la chaîne de valeur, positionnement, etc.).
- **Action 3** : Réalisation d'un **benchmark** pour identifier les plateformes de partage d'expériences et les guides de bonnes pratiques réalisés au sein des différents secteurs de l'économie française (ex. : guide de bonnes pratiques du « Réseau filière graphique ») pour identifier des modèles pertinents et répliquables.
- **Action 4** : **Création et alimentation** de la plateforme numérique de partage recensant les expériences et les bonnes pratiques identifiées lors des actions précédentes.
- **Action 5** : Communication. Effort de **référencement** de la plateforme sur les sites les plus pertinents. Conception et mise en place d'un **dispositif d'information régulière** des acteurs, par exemple lors de la publication d'une nouvelle bonne pratique.
- **Action 6** : **Mise en place d'un mécanisme de veille** afin d'alimenter en continu la plateforme (cf. *Action n°2* du plan d'actions de la présente étude ayant trait à la mise en place de cellules de veille sur le marché du sport).
- **Action 7** : **Évaluation de la plateforme** après la première année de mise en œuvre (taux d'utilisation, nombre d'actions recensées, profil des participants, satisfaction des parties prenantes, ergonomie et rapidité du site, etc.) notamment par le biais d'une enquête en ligne, puis ajustement de l'action en conséquence.

Acteurs

Pilotes potentiels : fédérations professionnelles.

Exemples de partenaires : entreprises de l'industrie des articles de sport (fabricants, distributeurs), pouvoirs publics, acteurs du numérique.

Outils et ressources mobilisables

- Bases de bonnes pratiques existantes recensées par les pouvoirs publics et les entreprises ;
- Éléments de *reporting* et de communication existants publiés par les entreprises de la filière (ex. : rapports RSE, *newsletter*) ;
- Cellules de veille (cf. *Action n°2*, axe 1 de la présente étude).

Indicateurs de suivi

- Taux de connexion/utilisation de la plateforme ;
- Taux de mobilisation des acteurs de de la filière sport (ayant manifesté un intérêt, ayant contribué à l'alimentation des bonnes pratiques, etc.) ;
- Nombre de sites externes référençant la plateforme ;
- Nombre de nouvelles bonnes pratiques publiées chaque année ;
- Répartition équilibrée des bonnes pratiques publiées selon les différents thèmes/univers pré-identifiés.

Inspirations/actions similaires

- **Dans le domaine du sport** : guide sur les bonnes pratiques du *sponsoring* sportif publié par l'association interprofessionnelle Sporsora.
- **Dans d'autres secteurs** : guide de bonnes pratiques réalisé dans le cadre de l'animation du « Réseau filière graphique » par la Direction générale des entreprises.

Points de vigilance

Pour assurer une utilité optimale de la plateforme pour les acteurs de l'industrie des articles de sport :

- Communiquer sur la démarche en amont pour assurer une visibilité maximale de la démarche et inciter les entreprises à contribuer ;
- S'assurer du caractère opérationnel et de la répliquabilité des bonnes pratiques recensées sur la plateforme ;
- Garantir la clarté, l'ergonomie et l'intuitivité de la plateforme (navigation, consultation/chargement d'information, participation à des échanges, etc.) ;
- Définir une maquette de présentation des bonnes pratiques et prévoir une catégorisation de celles-ci selon des profils thématiques, pour faciliter la lecture des contenus.

En savoir plus

- Guide sur les bonnes pratiques du *sponsoring* sportif <http://www.sporsora.com/ressources/publications-sporsora/book/2/Array>
- Guide pratique du « Réseau filière graphique » <http://www.entreprises.gouv.fr/secteurs-professionnels/imprimerie/reseau-filiere-graphique>

ACTION 7

Conduire des diagnostics à l'échelle de l'industrie des articles de sport et de filières connexes afin d'explorer de potentielles synergies en matière d'innovation

Axe 3 : Promouvoir l'innovation au sein de la filière sport (contrat de filière sport)

Descriptif/objectifs

Dans le domaine de l'innovation, les industriels du marché des articles de sport font part d'un **besoin de rapprochement** :

- **Entre industriels de la filière, de l'amont à l'aval de la chaîne de valeur** (fournisseurs/distributeurs) **et plus généralement entre grands groupes et PME/ETI**, afin de partager des expertises technologiques et d'explorer de potentielles synergies pour la conception et la fabrication de produits (ex. : passerelles possibles entre les acteurs du ski et de la plongée autour des masques).
- **Avec des industriels de filières connexes** (filière textile, numérique, santé, etc.) afin de faciliter le transfert de technologies (ex. : matériaux innovants, technologies numériques, etc.) d'un secteur/d'une filière à l'autre. L'identification de complémentarités avec d'autres filières représente un enjeu pour le développement des marchés des articles de sport. Des événements y contribuent déjà, comme par exemple la conférence « *Outdoor sports – surfing avant-garde satellite solutions* », organisée en mai 2016 dans le but de démontrer comment les acteurs des sports de pleine nature peuvent bénéficier de services de pointe reposant sur la navigation, l'imagerie ou la communication par satellite.

Dans ce contexte, l'intérêt de **conduire des diagnostics** à l'échelle des entreprises de la filière sport et des filières connexes a été soulevé par les industriels interrogés. L'objectif serait ainsi d'identifier :

- **des compétences maîtrisées par certains industriels du sport et qui pourraient être utilisées dans d'autres secteurs d'activité** et à quelles conditions ;
- réciproquement, **les innovations issues d'autres secteurs d'activité qui pourraient être réinvesties dans des projets d'innovation des industriels du sport** ou être adaptées pour de nouvelles applications sur le marché des articles de sport.

Exemple de mise en œuvre

Action 1 : Cadrage du projet et pré-identification d'acteurs

1. Définir le périmètre d'étude (axes thématiques d'innovation retenus).
2. Identifier les différents acteurs du secteur des articles de sport qui pourraient être concernés/intéressés par la démarche (cartographie d'acteurs).
3. Constituer un panel d'entreprises volontaires et caractériser leurs besoins (ex. : à l'aide d'une matrice d'analyse de risques).

Action 2 : Information et mise en réseau des acteurs de la filière sport avec d'autres entreprises du sport et/ou de filières connexes (à l'échelle nationale et/ou régionale)

1. Établir deux listes : une liste de compétences et technologies maîtrisées par les acteurs du panel, et une liste de leurs besoins potentiels. Prioriser les besoins.
2. Se rapprocher des réseaux d'accompagnement, et centres de compétences locaux pour leur présenter la démarche et les mobiliser afin d'identifier des acteurs partageant des caractéristiques/intérêts communs en matière d'innovation (ex. : extension d'usages des produits, développement de marché à l'international, ciblage d'un nouveau segment de consommateurs, etc.).
3. Organiser des ateliers de rencontre entre les différents acteurs, pouvant prendre des formes variées. Ces rencontres seront l'occasion de cerner les besoins et les attentes de chaque acteur et de préfigurer des combinaisons d'acteurs pertinentes.

Action 3 : Diagnostic et exploitation des synergies potentielles

1. Sur la base des résultats des ateliers, créer plusieurs groupes de travail (à l'échelle nationale et/ou locale) pour approfondir la recherche de synergies. Identifier les partenariats les plus évidents et/ou les plus prometteurs.
2. Conduire des entretiens détaillés et éventuellement des visites terrains auprès des partenaires potentiels.
3. Sélectionner une première vague de projets pilotes susceptibles de faire l'objet de réalisations opérationnelles.

Action 4 : Accompagner le changement d'échelle autour des pistes de coopération identifiées, par le biais d'appels à projet

1. Sur la base des pistes de coopération identifiées en action 3, constituer des appels à projets visant à inciter d'autres acteurs à explorer ces pistes.

Acteurs

Pilotes potentiels : clusters/pôles de compétitivité, pouvoirs publics; chambres de Commerce et d'Industries (CCI).

Exemples de partenaires : entreprises de l'industrie des articles de sport, représentants de filières connexes (filiale textile, numérique, santé, etc.), Bpifrance, agences régionales de l'innovation, laboratoires de recherche, pôles de compétitivité, centres techniques, incubateurs, fédérations (FIFAS,FPS).

Outils et ressources mobilisables

- Cartographie d'acteurs ;
- Ateliers de travail ;
- Appels à projet.

Indicateurs de suivi

- Nombre de participants au groupe de travail ;
- Nombre de participants aux ateliers ;
- Nombre de pistes d'innovation identifiées ;
- Nombre de régions concernées par les ateliers et groupes de travail ;
- Nombre de coopération donnant lieu à des applications concrètes.

Inspirations/actions similaires

- **Dans le domaine du sport/santé : Raid Innovation 2014**, appel à projet du cluster Sporaltec : accompagner techniquement et financièrement des projets d'innovation individuels avec l'objectif de commercialiser des produits ou services innovants dans le domaine du sport, de la santé et du bien-être.
Partenaires : Bpifrance, la région Rhône-Alpes, Elastopôle (pôle de compétitivité caoutchouc et polymères).
Cibles : entreprises françaises de moins de 2 000 salariés ou en cours de création.
- **Dans le domaine du sport/tourisme** : appel à projet sur les usages dans le sport du cluster Sporaltec : détecter et accompagner financièrement (via le Fonds d'innovation : Prêt Feder Innovation) les projets d'innovation par les usages qui s'inscrivent dans les thématiques du sport, tourisme et aménagements de montagne.
Partenaires : Région Rhône-Alpes, Bpifrance et l'ARDI (agence régionale du Développement et de l'Innovation).
Cibles : PME.

Points de vigilance

- Ne pas aborder un trop grand nombre de thématiques de front, prévoir un plan de rotation à trois ans dans les thématiques traitées.
- S'assurer de couvrir un nombre suffisant de territoires pour éviter les biais liés au traitement du contexte local.

En savoir plus

- Raid Innovation 2014 : Appel à projets sport, santé, bien-être - Cluster Sporaltec <http://www.sporaltec.fr/actualites/appel-a-projets-innovants-dans-le-sport/>
- Appel à projet sur les usages dans le sport - Cluster Sporaltec <http://www.sporaltec.fr/actualites/appel-a-projets-sur-les-usages-dans-le-sport/>

ACTION 9

Lancer des espaces d'expérimentation sur des territoires pilotes, selon le modèle des *living labs*

Axe 3 : Promouvoir l'innovation au sein de la filière sport (contrat de filière sport)

Descriptif/objectifs

L'objectif général de promouvoir l'**innovation** au sein de la filière sport peut être décliné à deux niveaux, à investissement et risque croissant :

- un premier niveau d'innovations **incrémentales** (voire mineures ou gadgétisées) en mesure de relancer les consommations actuelles (arrivées à saturation) et de les massifier (en les étendant à d'autres catégories sous-représentées : principalement celle des femmes et celle des séniors).
- un deuxième niveau d'innovations de **rupture** permettant d'accompagner de nouveaux comportements de consommation sportive à l'échelle internationale (autour des objets connectés, des réseaux sociaux en lien avec les pratiques, des pratiques virtuelles, des pratiques assistées par des nano-ordinateurs embarqués), et ouvrant sur de nouveaux marchés.

La rupture de marché peut prendre la forme d'innovations d'**hybridation** associant certaines pratiques sportives à d'autres pratiques sportives (à l'instar du *footgolf*) ; des pratiques sportives à des pratiques culturelles non sportives (classiquement sport et tourisme mais aussi sport et gastronomie, musique, patrimoine).

La poursuite de l'objectif doit s'appuyer sur l'analyse des **besoins réels** de la masse des consommateurs qui ne sont pas directement concernés par la pratique sportive de compétition (la pratique d'une minorité de sportifs de haut-niveau) ; soit des besoins s'articulant plus ou moins explicitement autour de la santé et de la détente/loisir.

L'analyse des besoins de consommation devra être étendue à celle du retour d'**expériences** des consommateurs sur les produits innovants (en regard des besoins réels) et à celle de leurs **attentes** (en termes d'usages, de matériaux, de design, etc.). Le consommateur est donc sollicité pour exprimer des idées d'innovations, par-delà ses besoins.

Pour atteindre l'objectif, il convient de mettre en place des actions de collecte de données portant sur les nouveaux besoins et les attentes de la base des consommateurs d'articles de sport.

Exemples d'étapes de mise en œuvre

Les actions passent par un dispositif visant à constituer des **panels types** de consommateurs sur des territoires pilotes.

- Des panels constitués de consommateurs **testant les innovations** et partageant avec l'ensemble des parties prenantes leurs **retours d'expérience** ainsi que leurs **attentes**.
- Le dispositif peut être développé en lui ajoutant un volet **collaboratif** : des consommateurs prenant l'initiative d'apporter des idées d'innovations aux bureaux d'études en échange de rétributions (symboliques ou pécuniaires) ; processus d'innovation inversé du bas vers le haut (sur le mode du système collaboratif de Decathlon).

La **composition** des panels types doit respecter la représentativité des catégories de sportifs à différents niveaux de pratique (pratiquant en mode loisir *versus* compétiteur exigeant) et également celle de catégories non sportives consommatrices d'articles de sport (qui réalisent les deux tiers des achats). Au sein de chacune des trois catégories (sportif loisir, sportif compétiteur, non sportif), il conviendra en outre de respecter les critères sociodémographiques de l'Insee (âge, genre et catégorie sociale).

Des actions complémentaires **d'activation** en aval de l'innovation doivent permettre d'ajouter à l'innovation produit des arguments commerciaux de positionnement et de vente, afin d'obtenir du consommateur qu'il reconnaisse et accepte l'identité innovatrice du fabricant.

- Ces actions peuvent prendre la forme classique d'outils de publicité sur le lieu de vente (PLV) en magasins, d'opérations commerciales, de *packaging* (plus des actions de *sponsoring* de la preuve-produit).
- Elles peuvent résulter d'initiatives de promotion et de partage d'expériences au sein de clubs d'innovateurs plurisectoriels.

Acteurs

Pilotes potentiels : professionnels regroupés par grands segments de marché ou par régions d'exportation, collectivités locales, Atout France.

Exemples de partenaires : un club d'innovateurs/exportateurs, par exemple emmenés par un *leader* tel que Decathlon (pionnier en matière de système collaboratif) peut mettre en commun des données consommateurs relevant de segments différents du marché (l'expertise des uns profitant aux autres). Condition : il convient que le bénéfice de la coopération face à la concurrence internationale l'emporte sur l'inconvénient de s'associer à des concurrents made in France.

Outils et ressources mobilisables

Mise à disposition d'infrastructures par les pouvoirs publics (pour les clubs d'innovateurs exportateurs).

Indicateurs de suivi

- Taux de mobilisation des acteurs : pourcentage des acteurs de chaque univers sportif ayant manifesté de l'intérêt, ayant participé.
- Pour chaque action initiée, taux de réalisation : pourcentage des actions lancées ayant abouti à des données exploitées.

Inspirations/actions similaires

L' **Ocean living lab** (label *European Network of Living Lab*) dédié aux sports de glisse, nautiques et aquatiques, réunissant des clusters (Eurosima, Gaia), des fabricants (Tribord, Quiksilver), des écoles (ESTIA, université de Bordeaux) et un territoire (Sud Pays Basque) autour de l'innovation (numérique, matériaux, connectique), a réuni 110 entreprises le 22 mars 2016.

Le système collaboratif de la marque **Decathlon création** : « *Et si nous faisons de vos idées une réalité ? Qui mieux que le sportif sait ce dont il a besoin pour améliorer sa pratique ? Conscients que tous les passionnés de sport ont des avis à exprimer mais également des idées à partager, nous leur proposons de collaborer à la création des produits sportifs de demain sur decathloncreation.com »*

Points de vigilance

- Conduire également l'innovation en direction de l'usage non sportif des articles de sport en sachant que :
 - les consommateurs non sportifs d'articles de sport sont motivés par le **détournement d'usage** d'articles exprimant des signes de sportivité, voire de performance (cf. Nike : innovations jugées mineures mais communication optimale) ;
 - les consommateurs sportifs d'articles de sport peuvent être motivés par une **extension d'usage** (l'acquisition d'articles performants ne correspondant pas à leur niveau de pratique, généralement de loisir).
- L'exploitation des pistes enregistrées au niveau des panels types doit être de nature **commerciale**. Il convient d'axer la communication et les actions commerciales sur une image bonifiée (à travers un label « made in France » connoté à l'innovation) et la valorisation des produits (en qualité produit augmentée), de transformer les percées technologiques en produits référencés par les distributeurs, de rapprocher les facultés/écoles d'ingénieurs des facultés/écoles de commerces afin de mêler les cultures (ouvrir davantage l'ingénieur R & D aux sciences commerciales).
- Les données des panels types doivent être situées dans une perspective internationale. En effet, le « made in France » est souvent pénalisé par des blocages relevant du *marketing* interculturel (les axes d'image opérationnels pour pénétrer les marchés d'Europe du sud ne sont pas transposables aux pays outre-Atlantique ; Amérique du Nord, 1^{er} marché mondial). D'où la nécessité d'élargir les panels à des territoires hors France.

En savoir plus

- Conférence on Sports and Innovation (EPSI) – Voiron, 06/2014.
- Cahier Living lab, site *inmédiats* (innovation – médiation – territoires), 12/2014.

ACTION 11

Accompagner les entreprises du sport dans leurs démarches de transition en matière de RSE et encourager la réflexion collective vers des référentiels partagés de RSE

Axe 4 : Faire de la RSE et de la silver économie des axes forts de développement

Descriptif/objectifs

Le développement d'offres, pratiques et activités respectueuses de l'environnement et tenant compte des enjeux sociétaux peut représenter un atout majeur et une opportunité forte de diversification pour les entreprises du marché des articles de sport.

Une **prise en compte proactive** des problématiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) par les acteurs français (fabricants comme distributeurs) pourrait permettre à ces derniers de **mieux maîtriser leurs risques et d'optimiser leurs performances** :

- amélioration du bien-être au travail pour les salariés ;
- réduction du coût des intrants (ex. : optimisation des consommations d'eau, d'énergie et plus généralement du coût des matières premières, notamment grâce au développement de l'économie circulaire), réduction du coût de traitement des déchets, etc. ;
- anticipation des évolutions réglementaires impactant les activités ;
- création de valeur en termes d'image et de réputation.

Cependant, la question du développement durable reste à ce stade relativement **difficile à appréhender pour la plupart des acteurs français du marché des articles de sport** (entreprises notamment), qui s'interrogent sur la viabilité/crédibilité de leurs démarches et sur la pertinence des mesures à mettre en œuvre.

Dans ce contexte, deux recommandations ont ainsi été formulées.

- **Encourager la réflexion collective visant à tendre vers des référentiels partagés de RSE** afin de communiquer, à l'échelle de la filière, sur des critères homogènes et comparables entre les marques, facilement compréhensibles par les consommateurs.
- **Accompagner les entreprises dans leurs démarches de transition en matière de RSE** en les aidant notamment à faire le bilan des actions déjà entreprises (écoconception, recyclage, impact local, etc.), mais aussi à réfléchir sur la façon de mettre en valeur leurs bonnes pratiques.

Exemple de mise en œuvre

- **Action 1** : Réalisation d'un **état des lieux de l'existant** afin de dresser un **bilan des avancées en matière de RSE des entreprises du sport en France** (bonnes pratiques, référentiels utilisés, niveau de maturité et d'engagement, etc.). Élaboration d'un **diagnostic** évaluant la maturité des entreprises françaises du sport en matière de RSE (actions menées, sensibilisation, freins rencontrés, leviers d'action, etc.).
- **Action 2** : Réalisation d'un **benchmark** des référentiels existants en matière de RSE utilisés dans le sport ou dans d'autres secteurs et pouvant s'appliquer aux entreprises du sport.
- **Action 3** : Création d'un **panel d'entreprises pilotes volontaires (fabricants, distributeurs)** dans le secteur des articles de sport, exerçant dans différents univers sportifs (ex. : *outdoor*, sports de raquette, etc.).
- **Action 4** : Préfiguration d'un **référentiel** permettant d'accompagner le déploiement de la RSE dans les entreprises du sport (établissement d'une grille d'indicateurs, définition des unités d'évaluation, éventuellement prise en compte de spécificités sectorielles).
- **Action 5** : Élargissement du panel d'entreprises volontaires pour créer un **club d'entreprises du sport particulièrement concernées par le sujet de la RSE** ; à l'échelle de ce club, conception et déploiement d'un baromètre de la RSE de l'industrie du sport et valorisation des bonnes pratiques (en concertation étroite avec l'Observatoire de l'Économie du sport).

- **Action 6** : Accompagnement d'une **sélection d'entreprises pilotes** pour la mesure de la performance RSE et le déploiement du référentiel.
- **Action 7** : Ajustement du référentiel et **publication d'une version finale**, communiquée auprès de l'ensemble des entreprises de l'industrie des articles de sport. En parallèle, lancement d'ateliers de sensibilisation des entreprises du sport à la prise en compte de la RSE.

Acteurs

Pilotes potentiels : fédérations professionnelles, clusters, pouvoirs publics.

Exemples de partenaires : entreprises de l'industrie des articles de sport (fabricants, distributeurs).

Outils et ressources mobilisables

- Ateliers de travail/sensibilisation ;
- Enquêtes quantitatives/qualitatives ;
- *Benchmark* ;
- Accompagnement individuel en entreprise ;
- Baromètre.

Indicateurs de suivi

- Nombre d'entreprises membres du groupe de travail ;
- Nombre d'entreprises sensibilisées à la RSE ;
- Nombre d'entreprises ayant décliné le référentiel partagé en année 1, et suivi de l'évolution les années suivantes.

Inspirations/actions similaires

- **Dans le domaine du sport**
 - Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports : stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015-2020 (*cf. Axe 5 : Accompagner les acteurs du sport vers des démarches de responsabilité sociétale des organisations et des entreprises*).
 - Ministère des Sports, juillet 2015 : proposition d'indicateurs pour évaluer l'écoresponsabilité des événements sportifs.
- **Dans d'autres secteurs**
 - Mise en place d'une méthodologie de déploiement de l'économie circulaire en entreprise (CCI Grand Lille, 2015).
 - Actions du club développement durable des établissements et entreprises publics (CDDEP), notamment la mise en place par Nomadéis d'un baromètre de la RSE des organismes publics (CGDD, ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, 2015-2016).

Points de vigilance

Pour assurer une adhésion maximale des acteurs de l'offre de l'industrie des articles de sport à la démarche, les points suivants doivent être pris en compte :

- adapter la démarche (accompagnements des entreprises pilotes) en fonction des attentes et des besoins des participants ;
- s'assurer de l'adéquation et de la répliquabilité du référentiel par rapport aux réalités économiques des entreprises ;
- s'assurer de partager les conclusions du travail sur le référentiel RSE avec les acteurs de la commande publique pour favoriser leur prise en compte aussi large que possible.

En savoir plus

- Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, stratégie nationale de transition écologique vers un Développement Durable 2010-2015.
- Club développement durable des établissements et entreprises publics (CDDEP) <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Le-club-developpement-durable-des,43493.html>.

ACTION 12

Constituer un groupe de réflexion multisectoriel visant à mieux comprendre les enjeux des marchés liés à la silver économie

Axe 4 : Faire de la RSE et de la silver économie des axes forts de développement

Descriptif/objectifs

Le marché de la silver économie est amené à connaître une **croissance importante** dans les années à venir, en raison de facteurs démographiques, culturels et économiques. Au 1^{er} janvier 2060, si les tendances démographiques observées jusqu'ici se prolongent, la France métropolitaine comptera 23,6 millions de personnes âgées de 60 ans ou plus, soit une hausse de 80 % sur une cinquantaine d'années.

Or, ce marché, ainsi que d'autres tels que le marché des articles de sport pour personnes à mobilité réduite ou souffrant de handicap, **reste aujourd'hui insuffisamment desservi par les fabricants et distributeurs d'articles de sport** en France, notamment pour des **raisons culturelles**. Les marques et enseignes de sport fondent traditionnellement leur communication et leur image sur des valeurs et des messages opposés à ceux associés au marché sénior : dynamisme, vitalité, plaisir, etc.

Mieux comprendre et mieux saisir les opportunités liées à ces marchés constitue un enjeu majeur pour les acteurs français du sport. À ce titre, **un groupe de réflexion multisectoriel** (filière sport et autres filières) pourrait être constitué par les pouvoirs publics et les fédérations professionnelles pour mener des études et conduire des réflexions visant à **mieux connaître ces marchés**, avec un **focus spécifique sur la perception négative actuelle** des marchés de la silver économie par de nombreux industriels et distributeurs d'articles de sport.

Exemple de mise en œuvre

- **Action 1** : Constitution d'un groupe de réflexion, en cherchant à privilégier une **diversité de profils et de points de vue selon une grille multicritères**, statut (ex. : entreprises, organismes publics, associations, notamment de consommateurs, etc.), taille (ex. pour les entreprises : grand groupe, PME, *start-up*, etc.), secteur d'activité (articles de sport, prêt-à-porter, médias, cinéma, service à la personne, etc.).
- **Action 2** : Définition d'un **dispositif et d'une méthodologie de travail en groupe**. Format (ex. : ateliers de travail, *brainstorming*, etc.), rôles des différents participants (ex. : observateurs, contributeurs, etc.), modalités d'animation et de pilotage, durée et périodicité des échanges, lieux de réunion, etc.
Les groupes de travail issus du groupe de réflexion pourraient notamment accueillir régulièrement des participants « invités » pour apporter un éclairage nouveau/inspirant sur des thématiques données (ex. : santé, publicité, etc.) dans une optique de réflexion à 360°.
- **Action 3** : **Cadrage du périmètre de réflexion et action de *brainstorming*** visant à lister l'ensemble des problématiques et thématiques associées à une meilleure prise en compte des marchés de la silver économie (image, besoins et attentes spécifiques des consommateurs, meilleure compréhension de l'écosystème spécifique du marché de la silver économie qui inclut notamment des financeurs et prescripteurs publics, leviers de développement, etc.). **Hiérarchisation des items et sélection d'axes de réflexion prioritaires et d'actions associées.**
- **Action 4** : Mise en place **d'actions pilotes** auprès de membres du groupe de réflexion, visant à inscrire les réflexions dans une dimension opérationnelle.
- **Action 5** : **Restitution des actions menées et évaluation régulière.**

Acteurs

Pilotes potentiels : fédérations professionnelles et pouvoirs publics.

Exemples de partenaires : ministère des Affaires sociales, clusters spécialisés (ex. : SilverValley, Autonom'Lab), acteurs de l'audiovisuel (ex. : France TV), anciens champions sportifs à la retraite, CNAV, CNSA.

Outils et ressources mobilisables

- Ateliers de travail/sensibilisation ;
- Techniques d'animation de groupe ;
- Démarches de facilitation de l'innovation (ateliers créatifs).

Indicateurs de suivi

- Nombre d'entreprises membres du groupe de travail ;
- Nombre d'enjeux de la silver économie identifiés spécifiquement pour les acteurs de la filière articles de sport ;
- Nombre d'actions mises en œuvre suite aux travaux du groupe de réflexion.

Inspirations/actions similaires

- **Contrat de filière silver économie**, filière industrielle soutenue par le gouvernement français. Six axes de travail :
 - Axe 1 – Créer les conditions d'émergence d'un grand marché de la silver économie ;
 - Axe 2 – Favoriser le développement d'une offre compétitive de la silver économie ;
 - Axe 3 – Exporter les produits et les technologies de la silver économie ;
 - Axe 4 – Professionnaliser les acteurs de la silver économie ;
 - Axe 5 – Communiquer positivement sur les personnes âgées et le « bien vieillir » auprès du grand public et des distributeurs ;
 - Axe 6 – Créer des innovations majeures dans le champ de la silver économie.
- **Projet ADOCS** (amélioration de l'offre pour les chaussures seniors) de la Fédération française de la chaussure. Ce projet, qui a mobilisé durant trois ans dix industriels du marché de la chaussure, le CTC (Comité professionnel de développement économique cuir, chaussure, maroquinerie) et des partenaires scientifiques, visait à améliorer l'offre senior de la chaussure et à sensibiliser le grand public aux problématiques liées au vieillissement du pied. Le projet a permis de conduire une réflexion collective autour de l'esthétisme des chaussures, des modalités d'usage, de conception, etc. via la conduite de focus groupe et le recueil de témoignages d'experts.

Points de vigilance

- Conduire toute la réflexion en veillant à prendre en compte les réalités économiques liées aux marchés desservis par les entreprises concernées ;
- Veiller à bien identifier le besoin en conduisant des ateliers et des entretiens avec des consommateurs senior cibles, dans les deux grandes catégories de la silver économie : seniors dynamiques et senior dépendant.

En savoir plus

- Le contrat de filière silver économie. <http://www.silvereco.fr/silver-economie-arnaud-montebourg-et-michele-delaunay-signent-le-contrat-de-filiere/3112006>
- Le projet ADOCS :
http://www.chaussuredefrance.com/sites/fr/Actualites/actualites/Adocs_communication_Mai2015 ;
<http://chaussureasonpied.com/>

ACTION 17

Mieux associer et valoriser les acteurs économiques locaux de la filière des articles de sport dans les projets d'animation touristique autour du sport

Axe 5 : Aider à la structuration de l'offre française à l'international (contrat de filière sport)

Descriptif/objectifs

L'objectif général d'aider à la **structuration** de l'offre française d'articles de sport en vue de son développement au niveau international, notamment en repensant les interactions entre les parties prenantes de l'offre (fabricants/sous-traitants, distributeurs/distributeurs fabricants, marques propres/distributeurs *on line*) afin de mieux répondre aux **évolutions** réelles du marché dans sa globalité, conduit à devoir mieux associer et valoriser les acteurs économiques de la filière :

- À travers la prise en compte et l'exploitation des **nouvelles modalités** de pratique sportive, et notamment autour de l'**animation touristique** :
 - mise en place d'espaces de découverte de pratiques sportives s'insérant dans les parcours touristiques ;
 - utilisation d'équipements sportifs pour une nouvelle démarche touristique (vélo électrique, roller, parapente, canoë-kayak, etc.), voire mêler sport et tourisme : visites en courant ou en pédalant (*cardiotraining*), en pagayant, etc. ;
 - ajouter des sites sportifs réputés (stades, patinoires) aux sites touristiques ;
 - initier à de nouvelles pratiques, tester des articles de sport ;
 - associer sport et tourisme à travers des actions de protection de la nature et de la biodiversité.
- En développant les **interactions** entre les parties prenantes dans une perspective de **marché global** :
 - sous la forme d'une collaboration entre fabricants/distributeurs, mouvement sportif fédéral et prestataires du tourisme : les fabricants/distributeurs et les acteurs fédéraux devant être identifiés comme partenaires à part entière par les acteurs du tourisme ;
 - les parties adhérant à une nouvelle approche du sport, à son élargissement : faire du sport pour sa santé, pour plus de convivialité, pour la détente *versus* l'approche traditionnelle du sport performance (y compris dans son extension au loisir sportif qui reste marqué par une logique traditionnelle de compétition).

La poursuite de ces objectifs conduit à proposer des actions impliquant de profonds changements au sein de la filière, à travers de nouvelles **stratégies** visant à générer de la valeur additionnelle (en termes de segmentation, de ciblage, de positionnement *versus* la concurrence non sportive sur un même marché générique du temps libre).

Exemple de mise en œuvre

Ces actions à portée stratégique doivent se traduire par :

- de nouveaux produits (articles spécifiques à destination des nouveaux touristes pratiquants sportifs) ;
- de nouveaux canaux de distribution (en lien avec le ciblage élargi).

Plus globalement, cela induit un travail de refonte de la **collecte d'information** sur les marchés (marché du sport plus marchés connexes dont celui du tourisme) visant à présenter une **vision agrégée, complète et réaliste de la filière** (associant davantage les distributeurs au contact de la demande finale et, parmi eux, les nouveaux distributeurs *on line*) **et de ses débouchés en évolution constante** (vers le sport tourisme mais aussi le sport virtuel ou le sport santé).

Promotion de **passerelles** entre des pratiques complémentaires relevant de segments différents (par ex. *fitness*, *running* et tourisme, randonnée, *trail*, escalade, VTT et tourisme, ski et tourisme, etc.), de façon à mieux tenir compte des **intérêts** de l'ensemble des parties prenantes pour la définition d'objectifs communs et partagés.

Acteurs

Pilotes potentiels : pouvoirs publics et fédérations professionnelles.

Exemples de partenaires : une agence départementale du tourisme (ADT), les prestataires de tourisme du territoire (hôteliers restaurateurs, entreprises d'animation sportive – par ex. vélo et randonnée), les comités départementaux des fédérations concernées (Fédération française de cyclotourisme, Fédération française de randonnée pédestre) et les associations non fédérales (Club alpin français, Club vosgien...), les fabricants (souvent PME locales) et les distributeurs (de cycles et de matériel de randonnée).

Outils et ressources mobilisables

- Campagnes d'information ciblée sous la forme d'un démarchage direct et personnalisé des parties prenantes.

Indicateurs de suivi

- Calendrier des actions des groupes de travail regroupant les parties prenantes (et mesure de leur engagement).
- Suivi du chiffre d'affaires généré spécifiquement grâce aux partenariats avec les acteurs locaux du tourisme

Inspirations/actions similaires

- **Roller et tourisme**. Association entre un office de tourisme (office de tourisme de Pornichet) et un club fédéral (Roller club de Pornichet/Fédération française de Roller Sports) pour développer un produit hybride : la « rando verte à roller » (boucle de 42 km de découverte de la Côte d'Amour).
- **Vélo et tourisme**. Association entre des collectivités (anciennes régions Pays de la Loire et Centre Val de Loire), l'Union Européenne (à travers un Fond européen de développement régional) et des associations sportives (France Vélo Tourisme – « Découvrez la France à vélo » et *Eurovélo6* – « Quatorze itinéraires de l'Atlantique à la Mer Noire », Fédération Européenne des Cyclistes - FEC), pour proposer un produit hybride : « La Loire à vélo » (800 km de « véloroute » aménagée pour une découverte gastronomique par étapes).

Points de vigilance

Se préserver de la doxa sportive tendant à faire obstacle éthique à toute « dérive » des pratiques, en référence à une définition historique du sport (*citius, altius, fortius*) ; le vrai sport authentique excluant du champ toute pratique différente jugée dissidente.

Prendre en compte le phénomène massif de l'extension/détournement d'usage des articles de sport (l'achat d'articles de sport pour un usage non sportif) :

- en lien avec la redéfinition du champ sportif (notamment générationnelle et à la suite de sa féminisation) ;
- en lien avec le phénomène de labellisation sportive d'activités non sportives (à des fins de valorisation des activités : par exemple simple promenade devenue marche sportive ou nordique).

En savoir plus

- « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres - Nomadéis pour le compte de la Direction générale des entreprises et de la Direction des sports, octobre 2015.
- Bouchet P., A.-M. Lebrun (2009), *Management du tourisme sportif*, Presses universitaires de Rennes (à la suite de la 1^{ère} conférence mondiale sur *Sport et Tourisme* datant de 2001, CIO/OMT, Barcelone).

ACTION 18

Définir une charte et un plan de communication spécifiques pour les entreprises du sport lors des salons professionnels internationaux

Axe 5 : Aider à la structuration de l'offre française à l'international (contrat de filière sport)

Descriptif/objectifs

Les fabricants et distributeurs d'articles de sport implantés sur le territoire français disposent de **nombreux atouts** (dynamisme, capacité d'innovation, etc.) parfois méconnus à l'international. Or **l'export représente une part importante du chiffre d'affaires** généré par la plupart des acteurs présents sur le territoire français, et constitue un **relai de croissance clé** pour l'avenir.

Un des enjeux principaux pour les acteurs français de la filière sport consiste ainsi à **améliorer leur visibilité à l'international**, qui pourrait notamment être accrue lors des événements internationaux de type salons professionnels, à l'aide d'un travail de définition d'une charte et d'un plan de communication spécifiques.

Exemple de mise en œuvre

- **Action 1** : Réalisation d'un **état des lieux de l'existant** concernant des initiatives de communication collectives entre les acteurs français, à l'échelle de différentes filières (actions menées, nombre de salons internationaux concernés, outils mobilisés, résultats obtenus, etc.). **Approfondissement du cas spécifique de la filière sport** (freins rencontrés, leviers d'action, etc.).
- **Action 2** : Réalisation d'un **benchmark des plans de communication existants** élaborés en France et par d'autres pays sur les différents salons internationaux et autres événements similaires (ex. : action de la British Business Embassy).
- **Action 3** : Création d'un **groupe de travail d'entreprises pilotes volontaires** (fabricants, distributeurs) dans le secteur des articles de sport, spécialisées dans différents domaines. Recensement des attentes et contraintes exprimées par les acteurs dans la perspective de l'élaboration d'une charte collective. Synthèse des résultats et **diffusion d'un questionnaire** pour élargir l'enquête sur les besoins et attentes à d'autres représentants de la filière.
- **Action 4** : **Proposition de deux scénarios/chartes possibles pour la mise en place d'un plan de communication collectif**, à partir des bonnes pratiques recensées lors des actions précédentes. **Choix concerté du scénario le plus adapté**.
- **Action 5** : **Accompagnement** des entreprises pilotes **lors du déploiement** de la charte graphique et du plan de communication lors des salons internationaux.
- **Action 6** : **Ajustement** de la charte et du plan de communication, puis **publication** d'une version finale à l'ensemble des acteurs français de la filière sport.
- **Action 7** : **Évaluation** de la démarche à trois ans, puis **ajustement** de l'action en conséquence.

Acteurs

Pilotes potentiels : fédérations professionnelles, Business France.

Exemples de partenaires : entreprises de l'industrie des articles de sport (fabricants, distributeurs), pouvoirs publics, prestataires spécialisés en communication/conception graphique.

Outils et ressources mobilisables

- Ateliers de travail ;
- Enquête qualitative ;
- *Benchmark*.

Indicateurs de suivi

- Proportion des événements sportifs ayant recours à la charte et au plan de communication ;
- Nombre d'entreprises françaises adhérentes à la charte et au plan de communication ;
- Taux de performance des salons internationaux avec charte et plan de communication (ex. : retombées commerciales pour les entreprises).

Inspirations/actions similaires

- **Dans le domaine du sport :**
 - présence d'un pavillon français organisé par Business France en collaboration avec UNIVERO au salon du cycle de Taipei (2^e salon mondial du cycle) : stand clé en main, services personnalisés (ex. : communication, mission de prospection dans des pays d'Asie), etc. ;
 - présence d'un pavillon France organisé par le cluster Outdoor Sports Valley au salon *Outdoor Show* à Friedrichshafen (Allemagne). Cette opération de promotion collective bénéficie du Label France.
- **Dans d'autres secteurs :**
 - actions mises en œuvre par la British Business Embassy (ex. : programme « *Business is GREAT Britain* » dédié au développement économique des entreprises britanniques) ;
 - lancement en septembre 2014 de la marque « Vivapolis » visant à fédérer les entreprises françaises et les élus locaux pour conquérir les marchés du développement urbain.

Points de vigilance

- Assurer un coût raisonnable pour les entreprises souhaitant adhérer à la démarche.
- Garantir un très haut degré de qualité et de professionnalisme des outils mobilisés (ex. : charte, pavillon national) sur les salons internationaux en recourant aux services de professionnels du graphisme.
- S'assurer de l'adéquation de la charte et du plan de communication pour l'ensemble des acteurs français de la filière sport (ex. : vérification de non contradiction avec les chartes internes des acteurs au niveau français et international).

En savoir plus

- Pavillon France au salon du cycle de Taipei <http://export.businessfrance.fr/contacts/001PRG-23316+pavillon-france-sur-taipei-international-cycle-show-2016-salon-du-cycle.html?SourceSiteMap=152>
- Pavillon France au salon *Outdoor Show* en Allemagne <http://export.businessfrance.fr/contacts/000PRG-24069+pavillon-france-sur-outdoor-show-2016-salon-des-articles-de-sport-outdoor-en-a.html?SourceSiteMap=152tygbn>

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Figures

Figure 1 - Synopsis de l'étude.....	14
Figure 2 - Les 4 axes de lecture du périmètre de l'étude	15
Figure 3 - Schéma explicatif de la définition du périmètre de l'étude.....	16
Figure 4 - Répartition géographique du marché mondial des équipements de sport.....	25
Figure 5 - Balance commerciale française d'articles de sport.....	30
Figure 6 - Répartition des sportifs pratiquants et potentiels au sein de la population française - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	36
Figure 7 - Les cinq sports les plus pratiqués/envisagés par les Français - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	37
Figure 8 - Détail des activités sportives pratiquées en France en 2015 (pratiquants actuels) - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	37
Figure 9 - Les lieux de pratiques sportives des pratiquants de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015 ..	38
Figure 10 - Niveau de pratique des sportifs français par groupe d'activités - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	39
Figure 11 - Part des licenciés parmi les pratiquants de sport en France et potentiel d'évolution - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	40
Figure 12 - Participation des Français à des compétitions sportives par groupe d'activités - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015.....	41
Figure 13 - Raisons de pratique d'une activité sportive - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015.....	42
Figure 14 - Critères de choix d'activités sportives - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	43
Figure 15 - Ancienneté de pratique - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	43
Figure 16 - Ancienneté de pratique selon les groupes d'activités sportives - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	44
Figure 17 - Intentions de pratique pour les sportifs actuels - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	45
Figure 18 - Intentions vis-à-vis de la licence selon les différents groupes sportifs - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	45
Figure 19 - Pratiques sportives en croissance en France et évolutions à venir	46
Figure 20 - Pratiques sportives en baisse en France.....	46
Figure 21 - Intentions vis-à-vis de la licence selon les différents groupes sportifs - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	47
Figure 22 - Dépenses annuelles concernant l'achat d'articles de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	48
Figure 23 - Dépenses annuelles réparties par catégorie d'articles de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	48
Figure 24 - Modalités d'achat des différentes catégories d'articles de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	49
Figure 25 - Ventes en croissance et en baisse d'articles de sport par activité sportive.....	50
Figure 26 - Canaux de distribution privilégiés par les consommateurs d'articles de sport en France - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	51
Figure 27 - Modalités d'achat des différentes catégories d'articles de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	52

Figure 28 - Détail des modalités d'achat pour les chaussures et le textile sportif - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	53
Figure 29 - Influenceurs d'achat - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	54
Figure 30 - Tendance d'achat des pratiquants de sport en fonction des marques de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	55
Figure 31 - Fidélité des pratiquants à une marque de sport - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	55
Figure 32 - Utilisation des articles de sport par les sportifs français - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	56
Figure 33 - Facteurs incitatifs d'achat - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015.....	57
Figure 34 - Participation à des évènements sportifs de masse - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015 ...	58
Figure 35 - Accompagnement dans la pratique sportive - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	59
Figure 36 - Taux d'équipement des sportifs Français en appareils connectés - Enquête Nomadéis TNS Sofres, octobre 2015	60
Figure 37 - Zoom sur le chiffre d'affaires de dix principaux acteurs du marché des articles de sport en France...	74
Figure 38 - Typologie des acteurs de la filière des articles de sport - Nomadéis, 2016	75
Figure 39 - Cartographie des acteurs économiques des marchés du sport exerçant une activité sur le territoire français interrogés dans le cadre de la présente étude - Nomadéis, 2016	77
Figure 40 - Étude comparative de différents réseaux de franchise effectuée par le magazine Sport Guide en juillet 2015	83
Figure 41 - Carte de France des clusters « sport »	85
Figure 42 - Exemples de tendances d'innovations incrémentales pour la saison 2015/2016.....	92
Figure 43 - Exemples d'agrès de fitness en plein air	110
Figure 44 - Exemples de figures de <i>street workout</i>	112
Figure 45 - Exemple de <i>Camelbak®</i>	116
Figure 46 - Prévision d'évolution de la pratique	118
Figure 47 - Les quartiers de Paris représentés lors de la <i>Boost Battle Run</i>	119
Figure 48 - Les chaussures <i>Adizero Adio Boost</i> d'Adidas	120
Figure 49 - Principaux équipementiers français (activité de conception et/ou fabrication sur le territoire).....	121
Figure 50 - Principaux distributeurs spécialisés d'origine française	122
Figure 51 - Photographie synthétique du groupe d'activités « <i>Running</i> » (Nomadéis - TNS Sofres, 2015)	126
Figure 52 - Exemple d'un <i>stand up paddle</i>	130
Figure 53 - Séance de SUP <i>fitness</i>	131
Figure 54 - Principaux acteurs français (activité de conception/fabrication sur le territoire français).....	132
Figure 55 - Exemple de piscine à vagues.....	134
Figure 56 - Photographie synthétique du groupe d'activités « sports nautiques » - Nomadéis - TNS Sofres, 2015 ..	136
Figure 58 - Positionnement des principaux fabricants français (conception et/ou fabrication) par articles de sport ..	144
Figure 57 - Positionnement des principaux fabricants français (conception et/ou fabrication) par sport.....	144
Figure 59 - Possibilités d'utilisation d'un <i>splitboard</i>	145
Figure 60 - Masque de ski conçu par Oakley et Garmin.....	147
Figure 61 - Les semelles chauffantes connectée <i>Digitsole</i>	148
Figure 62 - Photographie synthétique du groupe d'activités « sports de glisse neige et dérivés » - Nomadéis TNS Sofres, 2015	149
Figure 63 - La chaussure de <i>fast-hiking</i> Hoka Tor Ultra High.....	155
Figure 64 - Positionnement des principaux fabricants français par catégorie de sports.....	156

Figure 65 - Le système connecté LUXOV®	159
Figure 66 - Photographie synthétique du groupe d'activités « sports <i>outdoor</i> » (Nomadéis - TNS Sofres, 2015)	162
Figure 67 - Positionnement des principaux fabricants (conception et/ou fabrication) par sport de raquette (Nomadéis, 2015).....	169
Figure 68 - Les caractéristiques du Personal Coach d'Artengo	171
Figure 69 - Le <i>Rollnet</i> d'Artengo	171
Figure 70 - La raquette Babolat Play Pure Drive	172
Figure 71 - Le bracelet connecté Babolat et PIQ.....	173
Figure 72 - Match et raquette de padel	175
Figure 73 - Photographie synthétique du groupe d'activités « Sports de raquettes » - Nomadéis TNS Sofres, 2015	176
Figure 74 - Marché des articles de sport allemand	180
Figure 75 - Marché des articles de sport brésilien	190
Figure 76 - Marché du sport sud-africain	198
Figure 77 - Schéma récapitulatif des enjeux des entreprises du marché des articles de sport	210
Figure 78 - Exemple de communication innovante : la Chaîne <i>YouTube</i> de Rossignol.....	230
Figure 79 - Un projet de magasin <i>show-room</i> : le magasin Decathlon à Englos	231
Figure 80 - Extraits de la vidéo de présentation de Lithium, société américaine proposant une plateforme logicielle d'engagement entre les marques et leurs clients.....	232
Figure 81 - Extraits de la vidéo de présentation de PIQ et Rossignol.....	232
Figure 82 - Proposer des rencontres et des séjours sportifs pour la cible senior : l'exemple du site sport-senior.com	234
Figure 83 - Schéma récapitulatif de la méthodologie de l'outil proposé.....	236

Tableaux

Tableau 1 - Chiffre d'affaires des articles de sport au niveau monde	24
Tableau 2 - Répartition du chiffre d'affaires des articles de sport en France par catégorie d'articles	29
Tableau 3 - Chiffres clés 2013 des entreprises de la filière sport	72
Tableau 4 - Décomposition du chiffre d'affaires (hors taxe) des 1 465 entreprises de la filière sport selon leurs activités/fractions d'entreprise relevant du champ de la présente étude en 2012 (soit 1464 fractions d'entreprises)	73
Tableau 5 - Périmètre des principaux sports de fitness retenus à l'étude du segment - Nomadéis, 2015	100
Tableau 6 - Périmètre du groupe d'activités « running-trail » (Nomadéis, 2015)	115
Tableau 7 - Périmètre du segment « sports de glisse nautique » (Nomadéis, 2015)	127
Tableau 8 - Périmètre du segment « sports de glisse sur neige » - Nomadéis, 2015.....	137
Tableau 9 - Évolution de la pratique des sports de glisse sur neige	141
Tableau 10 - Évolution de la consommation d'articles par activité sportive	142
Tableau 11 - Périmètre du groupe d'activités « sports outdoor » (Nomadéis, 2015)	150
Tableau 12 – Évolution de la pratique des sports outdoor	153
Tableau 13 - Évolution de la pratique des principaux sports de raquette en France.....	168
Tableau 14 - Activités sportives se démarquant par leur dynamisme et leur forte pratique en Allemagne	181
Tableau 15 - Activités sportives performantes en termes de ventes d'articles de sport en Allemagne.....	183
Tableau 16 - Principales marques de cycles sur le marché de la location en Allemagne.....	186
Tableau 17 - Sports les plus populaires et les plus pratiqués au Brésil	191
Tableau 18 - Activités sportives importantes en termes de ventes d'articles de sport au Brésil	193
Tableau 19 - Analyse des ventes et de la pratique par sport en Afrique du Sud	200

Graphiques

Graphique 1 - Répartition du marché mondial par catégorie d'articles de sport.....	23
Graphique 2 - Répartition du marché mondial par équipement de sport	26
Graphique 3 - Répartition de la dépense sportive en France	26
Graphique 4 - Répartition de la dépense sportive des ménages	27
Graphique 5 - Marché français des biens de consommation	28
Graphique 6 - Répartition du marché français des articles de sport par catégorie d'articles	29
Graphique 7 - Marché français de la distribution spécialisée sport (2014).....	81
Graphique 8 - Répartition des ventes de la distribution	82
Graphique 9 - Répartition des ventes d'articles par sport d'hiver	139
Graphique 10 - Chiffre d'affaires par catégorie d'articles de tennis en France en 2014.....	165
Graphique 11 - Répartition des licenciés des sports de raquette en France	166
Graphique 12 - Répartition des pratiquants des sports de raquette selon leur niveau	167
Graphique 13 - Part de marché des distributeurs allemands multisports	186
Graphique 14 - Nombre de magasins par enseigne de distribution multisport en Allemagne.....	187
Graphique 15 - Marché des équipements de sport en Afrique du Sud.....	199

BIBLIOGRAPHIE

- « 10,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour le marché du sport en France en 2014 », par Sport Buzz Business, 31 janvier 2015, <http://www.sportbuzzbusiness.fr/>
- « Adidas lance la Boost Battle Run! », par Cdu sport, 18 juin 2014, <http://www.cdusport.com/>
- « Adidas veut gagner en réactivité pour accélérer sa croissance », par Les Échos, 27 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>
- « Adidas veut rapatrier une partie de sa production », par Filière Sport, 24 juin 2015, <http://www.filieressport.com/>
- « Adventure Fair apresenta pesquisa com mapa completo do mercado esportivo brasileiro », par Adventure Fair, 13 juin 2013, <http://www.adventurefair.com.br/>
- « African team impressed at Tour de France », par South Africa, 27 juillet 2015, <http://www.southafrica.info/>
- « Afrique du Sud : plus de la moitié des habitants vivent sous le seuil de pauvreté », par Le Monde, 27 novembre 2012, <http://www.lemonde.fr/>
- « An analysis of opportunities and trends in the sport business industry with a focus on entrepreneurship and small, medium, micro entreprises », par Kush Mothilall, Université of Johannesburg, mai 2012, p. 43, <http://www.businessinsa.com/>
- « Analyse : vers un rebond programmé du marché du tennis » par Jean-Philippe Frey de la FPS dans Filière Sport, novembre 2014, <http://www.filieressport.com/>
- « Annie Famose, présidente de Skiset. C'est l'innovation qui permet d'avancer », par Filière Sport, janvier-février 2015, n°25-26, p. 22-25
- « Après avoir changé de mains, Lafuma reprend des couleurs », par Les Échos, 2 octobre 2015, <http://www.lesechos.fr/>
- « Asics rachète l'application Runkeeper », par Filière Sport, 15 février 2016, <http://www.filieressport.com/>
- « Babolat marche avec Michelin » par Sport Stratégies, 2011
- « Baromètre », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p. 4
- « Base de données des adhérents et prospects », par FIFAS et FPS, septembre 2015
- « Bataille d'image dans les sports de plein air », par Filière Sport, n°31-32, p26-28, juillet-août 2015
- « Bilan 2013 sur l'industrie du *fitness* en Europe » par Planet Fitness Management
- « Bilan 2014 : le marché français des articles de sport en vive croissance », par Filière Sport, 23 janvier 2015, <http://www.filieressport.com>
- « Bilan 2014 : ventes d'habillement en baisse dans les magasins de sport », par Filière Sport, 23 janvier 2015, <http://www.filieressport.com>
- « Bilan démographique 2015 », par l'Insee, 2015, http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1581
- « Boom time for cycling », par Sports Trader, novembre 2014, <http://www.sportstrader.co.za/>
- « Brazil lacks national sports policy », par Play the Game, 10 mai 2013, <http://www.playthegame.org/>
- « Calida a pris le contrôle de 60% de Lafuma », par Le Figaro, 14 janvier 2014, <http://www.lefigaro.fr/>
- « Campement, un marché porté par l'esprit d'aventure », par Outdoor Experts, n°170, p. 46-51, septembre 2015
- « Catalyst for growth initiative in South Africa », par JPMorgan, février 2012, p18, <https://www.jpmorgan.com/>
- « Ce bon Vieux Campeur », par Les Échos, 1 avril 2012, <http://www.lesechos.fr/>
- « Centre de remise en forme et de *fitness* », Guide pratique d'accompagnement à la création d'entreprises, par le ministère des Sports et le Credoc, 2012
- « Ces marques de matériel qui ont la fibre textile », par Outdoor Expert, hors-série, p. 48-52, décembre 2014
- « Chiffre d'affaires des entreprises de la glisse », par ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, <http://www.sports.gouv.fr/>
- « Chiffres de l'Observatoire du Sport », par FPS/IPSOS, 2014

- « Chômage : enfin une inversion de la courbe en 2016 ? » par Le Figaro, 24 janvier 2016, <http://www.lefigaro.fr/>
- « Classement Général – UTMB® 2011 », par UTMB, <http://ultra-trailmb.com/>
- « Classement PIB : les pays les plus riches du monde », par Journal du Net, 14 janvier 2015, <http://www.journaldunet.com/>
- « Clip 'n climb », par Entre-prises, <http://www.entre-prises.fr/>
- « Comment Adidas a conquis le running parisien avec Boost », par La Réclame, mars 2015, <http://lareclame.fr/>
- « Comment Babolat est devenu le numéro un mondial des raquettes de tennis » par les Échos, avril 2013
- « Comprendre le scandale Petrobras qui secoue le Brésil », par Le Monde, 9 mars 2015, <http://www.lemonde.fr/>
- « Courir ouvre une boutique pour femmes connectées », par Filière Sport, 19 février 2016, <http://www.filierespport.com/>
- « Cours de l'euro par rapport au rand sud-africain - Moyenne mensuelle », par Insee, 2015, <http://www.bdm.insee.fr/>
- « Croissance du PIB (% annuel) », par Banque mondiale, 2015, <http://donnees.banquemondiale.org/>
- « Dans les bureaux d'Adidas », par Capital, 15 septembre 2014, <http://www.capital.fr/>
- « De nouveaux horizons pour Chullanka », par Filière Sport, n°31-32, p. 18-19, juillet-août 2015
- « Decathlon : quand les marques propres montrent la voie », par Les Échos Business, 14 mars 2013, <http://business.lesechos.fr/>
- « Decathlon et Artengo lancent la première raquette de tennis à base de fibre de lin », par La Voix du Nord, 5 avril 2009, <http://www.lavoixeco.com/>
- « Decathlon fait toujours la course en tête », par LSA Commerce & Consommation, 8 avril 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>
- « Découvrir Hoka One One et son concept Oversize » par U-Run, 24 août 2012, <http://www.u-run.fr/>
- « Définitions », par Larousse, <http://www.larousse.fr/>
- « Deloitte reveals German fitness market », par Tom Walker, Health Club Management, 3 juin 2011 <http://www.healthclubmanagement.co.uk/>
- « Des muscles coulés dans le béton », par Libération, 11 juin 2014, <http://www.liberation.fr/>
- « Dominique Thomas - La vocation de Decathlon au Brésil est de démocratiser le sport et le rendre accessible à tous », par Le petit journal.com, 8 avril 2015, <http://www.lepetitjournal.com/>
- « Dossier de presse Rossignol », par Rossignol, 2015
- « Du *fitness* avec Sébastien Chabal », par Ilosport, <http://www.ilosport.fr/>
- « E-Bikes Electrify German Market », par Bike Europe, 13 mars 2013, <http://www.bike-eu.com/>
- « E-commerce : le montant des achats des Français sur le Net multiplié par huit en dix ans », par Les Échos, 6 février 2016, <http://www.lesechos.fr/>
- « Eider rejoue la technique dans ses lignes vêtements », par Les Échos, 24 juin 2015 <http://www.lesechos.fr/>
- « Ekito et SnootLab testent une planche de surf connectée », par la Tribune, septembre 2015
- « Empresa brasileira lança raquetes de frescobol de luxo que saem por R\$ 300 », par Globo, 18 novembre 2011, <http://revistapegn.globo.com/>
- « Enquête Nationale - Filière de l'Industrie du Sport », par FIFAS, FPS, janvier 2016
- « Entendendo os Esportes Radicais », par Educacional, http://www.educacional.com.br/educacao_fisica/alunos/alunos16.asp
- « État des lieux grappes d'entreprises dans le champ sportif », par ministère des Sports de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, juin 2013
- « Étude de l'impact économique de l'activité physique et sportive (APS) sur l'entreprise, le salarié et la société civile », par le Medef et le CNOSF avec le soutien d'AG2R La Mondiale, septembre 2015, <https://medefsport.files.wordpress.com/>
- « Étude sur l'industrie du sport », par TNS Sofres, Nomadéis, octobre 2015

- « Étude sur les marchés de la location de cycles : quelles opportunités pour les fabricants ? », par Nomadéis, Mobiped, 2014, p. 174
- « Évolution de l'Outdoor », par Outdoor show, <http://www.outdoor-show.com/od-fr/outdoor/evolution-de-outdoor.php>
- « Fabrication d'articles de sport, de jeux et industries diverses – NES C43 », par Dgcis et Credoc, p. 4, <http://www.entreprises.gouv.fr/>
- « Fast-hiking, quand la rando change de tempo », par Outdoor Experts, n°170, p. 46-51, septembre 2015
- « Fitness : Sébastien Chabal présente un programme national », par Lyon en France, 2014, <http://www.lyonenfrance.com/>
- « Fixations de ski de randonnée et *splitboard* », par Plum, <http://www.fixation-plum.com/>
- « Foot : à un mois de la Coupe du monde au Brésil », par Les Échos, 12 mai 2015, <http://www.lesechos.fr/>
- « Frescobol faz 70 anos e vira patrimônio imaterial do Rio de Janeiro », par Agenciabrasil, 9 février 2015, <http://agenciabrasil.ebc.com.br/>
- « Global sports equipment », par MarketLine Industry Profile, avril 2015
- « Go Sport fait son marché dans le *fitness* », par LSA Conso, 26 novembre 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>
- « Going For Gold: Africa's Sports Industry Gets Competitive », par African business, 22 octobre 2012, <http://africanbusinessmagazine.com/>
- « High Test Decathlon », par Skieur.com, 28 octobre 2015, <http://www.skieur.com/>
- « Historique », par Surfing France, <http://www.surfingfrance.com/>
- « Holdsport Ltd (HSP : Johannesburg) », par Bloomberg, 22 octobre 2015, <http://www.bloomberg.com/research/stocks/financials/>
- « How healthy is the tennis market? », par Sports Trader, juillet 2014, <http://www.sportstrader.co.za/>
- « Informations Skimium », par Skimium, <http://www.skimium.fr/page/avantages-clients-decathlon-18/>
- « Intersport et Sport 2000 en croissance », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p.14
- « Intersport prévoit une année 2015 record avec 25 nouveaux magasins », par LSA Commerce et Consommation, 15 avril 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>
- « I-Run lève 5 millions d'euros », par La Mée, 8 février 2015, <http://www.lamelee.com/>
- « Jean- Marc Pambet, Président de Salomon et d'Amer Sport footwear », par Filière Sport, 10 décembre 2012, <http://www.filieresport.com/>
- « Juridique et institution : Le Plan Neige », par Montagne Leader, 13 février 2014, <http://www.montagneleaders.fr/>
- « Kalenji », par Decathlon, <http://corporate.decathlon.com/marque/kalenji/>
- « Kevin Soler : "Le *street workout* fait tomber les barrières" », par 20 Minutes, 2 avril 2015, <http://www.20minutes.fr/>
- « L' "outdoor" veut séduire une clientèle plus jeune », par Les Echos, 20 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>
- « L'Allemagne et la France restent l'un pour l'autre les partenaires économiques les plus importants », par Chambre franco-allemande de Commerce et de l'Industrie, 2015, <http://www.francoallemand.com/fr/>
- « L'avenir du bricolage reste encore à construire », par LSA consommation, 15 avril 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>
- « L'énorme *business* du *running* », par Capital, 22 mai 2015, <http://www.capital.fr/>
- « L'escalade devient un sport urbain », par Filière Sport, n°31-32, p46-47, juillet-août 2015
- « L'Europe berceau des nouvelles tendances de l'*outdoor* », par NPD Group, 18 septembre 2013, <https://www.npdgroup.fr/>
- « L'évolution du *running* depuis 2009 : pratiques, marché et tendances », par Fit MyRun, novembre 2015, <http://blog.fitmyrun.fr/>
- « L'offre d'équipements sportifs dans les territoires ruraux », par ministère des Sports, 2012

- « L'*outdoor* se recompose après de belles années de croissance », par L'Usine Nouvelle, 13 juin 2002, <http://www.usinenouvelle.com/>
- « La chute économique du Brésil », par Le Monde, 20 octobre 2015, <http://www.lemonde.fr/>
- « La course folle du *running* », par LSA Commerce & Consommation, 7 mars 2015, <http://www.lsa-conso.fr/>
- « La distribution d'articles de sport », par Xerfi, janvier 2015
- « La fabrication des articles de sport », par Xerfi, janvier 2015
- « La Fnac veut marcher sur les plates-bandes de Decathlon », par le Figaro, février 2016
- « La France et l'Afrique du Sud », par France Diplomatie, 31 mars 2015, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/>
- « La France et le Brésil », par France Diplomatie, 2015, <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/bresil/la-france-et-le-bresil/>
- « La grande histoire du ski », par RFI, 27 février 2014, <http://voyage.blogs.rfi.fr/article/2014/02/27/la-grande-histoire-du-ski>
- « La hausse des ventes se poursuit dans les enseignes de sport », par Filière Sport, n°33-34, p. 6, septembre-octobre 2015
- « La longue marche du surf écoresponsable », par Filière Sport, mai-juin 2015, n°29-30, p48-50
- « La marche nordique et le *trail running* vecteurs de croissance au sein d'un marché stable », par NPD Group, 18 septembre 2013, <https://www.npdgroup.fr/>
- « La pratique sportive en France, reflet du milieu social », par Insee, 2006, <http://www.insee.fr/>
- « Lacoste à la conquête du Brésil avec Gustavo Kuerten », par Stratégies, 31 mai 2012, <http://www.strategies.fr/>
- « Lafuma retrouve le chemin des profits », par Les Échos, 17 mars 2015, <http://www.lesechos.fr/>
- « Lafuma se reconfigure comme la marque de l'horizontalité », par Filière Sport, n° 25-26, p16-17, janvier-février 2015
- « Lafuma se restructure en trois pôles », par L'Usine Nouvelle, 9 août 2013, <http://www.usinenouvelle.com/>
- « Lancement du Salomon O.U.T. Festival à Toulouse ! », par Montagnes Magazine, 12 novembre 2015, <http://www.montagnes-magazine.com/>
- « Le *bad* pour les jeunes », par Fédération française de badminton (FFBA), <http://www.ffbad.org/>
- « Le Coq sportif : un cadour revient dans l'arène », par Capital, 2 juillet 2015, <http://www.capital.fr/>
- « Le découpage en unités urbaines de 2010 », par Insee, août 2011, <http://www.insee.fr/>
- « Le groupe Approach lève 700 000 euros », par Le Dauphiné, 21 octobre 2014, <http://www.ledauphine.com/>
- « Le marché allemand de la *sneaker* », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p.16
- « Le marché des articles de sport en croissance de 5% en 2013 », par filieresport.com, 16 octobre 2014, <http://www.filieresport.com>
- « Le marché des articles de sports et de loisirs en France », par Fédération des Professionnels du Sport, avril 2015
- « Le marché des sports de glisse confirme sa croissance », par Filière Sport, 12 octobre 2015, <http://www.filieresport.com/>
- « Le marché des sports de nature reste dynamique », par Filière Sport, n°33-34, p46-47, septembre-octobre 2015
- « Le marché du cycle en nette progression », par Sophie Hering, Fédération française des usagers de la bicyclette, mai 2012, <http://www.fubicy.org/>
- « Le marché du luxe au Brésil », par France Monde Express, 4 avril 2011, <http://www.francemondexpress.fr/>
- « Le marché du *sponsoring* a pesé 26,05 Mds€ en Europe en 2013 », par Sports Stratégie, 3 juillet 2014, <http://www.sportstrategies.com/>
- « Le marché français des articles de sport dopé par la *zumba* et le *running* », par 20 Minutes, 4 novembre 2011, <http://www.20minutes.fr/>
- « Le Minim, nouveau *promodel* de Kilian Jornet », par Skipass, 15 septembre 2015, <http://www.skipass.com/>

- « Le Nigeria devient la première économie d'Afrique », par La Tribune, 7 avril 2014, <http://www.latribune.fr/>
- « Le padel à la conquête du grand public » par Filière Sport, mai-juin 2015
- « Le *phygital*, oui, mais de quoi s'agit-il vraiment ? », par LSA Commerce et Consommation, 4 février 2016, <http://www.lsa-conso.fr/>
- « Le poids économique du sport en 2012 », Stat Info n°15-01, par Jacques HO-TA-KHANH, mission des Études, de l'Observation et des Statistiques, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, février 2015
- « Le pôle Hippolia », par Pôle Hippolia, <http://pole-hippolia.org/>
- « Le président de Salomon : La diversification est la clé de notre succès », Le Parisien, 29 février 2016
- « Le ski connecté, on ne peut plus s'en passer », par Filière Sport, n°25-26, p32-33, janvier-février 2015
- « Le ski-roues ou *rollerski*... c'est quoi ? » par Rollerenligne.com, janvier 2012, <http://www.rollerenligne.com/>
- « Le *splitboard* trace sa voie », par Filière Sport, n°25-26, p34-35, janvier-février 2015
- « Le sport pèse 35 milliards d'euros en France », par Les Échos, 19 septembre 2014, <http://www.lesechos.fr/>
- « Le sport, symbole de la mutation sud-africaine », par Observatoire géostratégique du sport, septembre 2014, <http://www.iris-france.org/>
- « Le *stand-up paddle* sur un long fleuve tranquille », par Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p72-76
- « Le Suisse Maus rachète 100% du capital de Lacoste pour un milliard d'euros », par L'Express, 15 novembre 2012, <http://lexpansion.lexpress.fr/>
- « Le surf au creux de la vague », par Le Monde, 4 octobre 2012, <http://www.lemonde.fr>
- « Le vélo électrique débarque en montagne », par France Montagnes, 18 juin 2013, <http://www.france-montagnes.com/webzine/activites/le-velo-electrique-debarque-en-montagne>
- « Les chiffres de l'observatoire FPS montagne 2012/2013 », par FPS, 21 mai 2013, <http://www.entreprisesdusport.com/>
- « Les chiffres-clés du sport », par ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, septembre 2015, <http://www.sports.gouv.fr>
- « Les chiffres-clés du sport », Stat Info n°14-01, par ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, juin 2014
- « Les Français de plus en plus sportifs », par NPD group, 4 novembre 2014, <https://www.npdgroup.fr/>
- « Les Galeries Lafayette se mettent au sport », par Galeries Lafayette, <http://haussmann.galerielafayette.com/>
- « Les géants du sport capitalisent sur le Mondial », par Le Figaro, 25 mai 2015, <http://www.lefigaro.fr>
- « Les grands événements sportifs : un enjeu majeur pour le rayonnement de la France à l'international », par ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, dossier de presse, 8 novembre 2013, <http://www.sports.gouv.fr/>
- « Les marchés du sport, consommateurs et distributeurs » par G. Tribou, M. Desbordes, Armand Colin, 2006
- « Les marques françaises de vêtements de ski jouent un air de rétro chic », par Filière Sport, n°25-26, p. 14-15, janvier-février 2015
- « Les marques hiver se jettent à l'eau », par Filière Sport, juillet-août 2015, n°31-32, p. 34-36
- « Les marques investissent le Mont-Blanc », par Les Échos, 23 février 2012, <http://www.lesechos.fr/>
- « Les nouvelles classes moyennes noires sud-africaines », par RFI, 6 mai 2014, <http://www.rfi.fr/>
- « Les origines du *running* », par Ilosport, <http://www.ilosport.fr/>
- « Les principales activités physiques et sportives », par sportives Stat Info n°11-02, par ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, novembre 2011, <http://www.sports.gouv.fr/>
- « Les raisons de l'abandon et les motivations de la pratique du tennis en France », par la FFT et l'IRDS, 2010
- « Les séniors français : un segment touristique porteur de croissance », par DGE, février 2016, <http://www.entreprises.gouv.fr/>
- « Les skis Rossignol et Dynastar passent dans le giron norvégien », par La Tribune, 15 juillet 2013, <http://www.latribune.fr/>

- « Les sports d'hiver : pratiques et pratiquants », par ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Stat-Info n°06-06, août 2006, <http://www.sports.gouv.fr/>
- « Les territoires des fabricants alpins français de matériels de sports d'hiver (fin XIX^e - début XXI^e siècle) », par Régis Boulat, Entreprises et histoire, n° 74, p88-103, 2014
- « Les trophées de la transformation numérique : Babolat, du cordage en boyau à la raquette connectée », par Solutions Numériques, février 2016
- « L'exploit du premier candidat à remporter *American Ninja Warrior* », par 20 Minutes, 16 septembre 2015, <http://www.20minutes.fr/>
- « L'industrie du sport en Rhône-Alpes surfe sur la croissance des ventes d'équipements », par Les Échos, 19 avril 2013, <http://www.lesechos.fr/>
- « Luxov », par VolxClimbing, dossier de presse, juillet 2015
- « Manchester United signe un partenariat avec la marque *outdoor* Columbia » par Sport Buzz Business, 26 janvier 2016, <http://www.sportbuzzbusiness.fr/>
- « Mariage, espérance de vie, natalité... Voici en chiffres la France de 2014 », par Challenges, 13 janvier 2015, <http://www.challenges.fr/>
- « Marketing du sport », par M. Desbordes, F.Ohl, G.Tribou, Economica, 2004
- « Mettre en scène la culture *outdoor* du territoire », par Outdoor Experts, septembre 2015, n°170, p18
- « Mitgliederzahlen der deutschenReit- undFahrvereinesinkenweiter », par Pferd-Aktuell, 19 novembre 2015, <http://www.pferd-aktuell.de/>
- « Mondial-2014 : Nike-Adidas, duel de géants au Brésil », par La Dépêche, 7 mars 2014, <http://www.ladepeche.fr/>
- « Multimodal Travel Choices of Bicyclists: Multiday Data Analysis of Bicycle Use in Germany », par T. Kuhnimhof, 2011, <http://pubsindex.trb.org/>
- « Nantes : bientôt un équipement de *street workout* sur l'île de Nantes », par 20 Minutes, 8 mars 2016, <http://www.20minutes.fr/>
- « Nike compte sur les femmes pour faire décoller son chiffre d'affaires », par BFMTV, 15 octobre 2015, <http://bfmbusiness.bfmtv.com/>
- « *Ninja Warrior* va débarquer sur TF1 », par Metro News, 1^{er} décembre 2015, <http://www.metronews.fr/>
- « Nous privilégions le Top 10 des marques *outdoor* », par Filière Sport, n°31-32, p32-33, juillet-août 2015
- « NPD estime la taille du marché mondial du football à 12,5 milliards d'euros en 2014 », par NPD group, 21 mai 2014, <https://www.npdgroup.fr/>
- « Observatoire de la filière des sports *outdoor* en Rhône-Alpes », par OSV, novembre 2015, <http://www.outdoorsportsvalley.org/>
- « Observatoire des loisirs des Français PMU TNS Sofres », par TNS Sofres, mars 2012, <http://www.tns-sofres.com>.
- « On a testé le *cross fit* », par l'Express, 2015
- « Outdoor market grew by 2 percent in 2014 reports NPD Group », par ISPO news, 14 juillet 2015, <http://newsblog.ispo.com/>
- « Petzl : un site de e-commerce aux États-Unis », par Le Dauphine.com, 18 mars 2016, <http://www.ledauphine.com/>
- « Picture OrganicClothing agite le marché de l'*outdoor* » par Fashionmag, 11 février 2016, <http://fr.fashionmag.com/>
- « Plan national sport santé bien-être », par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, octobre 2012, <http://www.sports.gouv.fr/>
- « Population par âge », par l'Insee, http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=T12F032, 2013
- « Pratique du sport en Allemagne », par Business France, 2014
- « Pratiques physiques et sportives en France 2010 », par le CNDS et la Direction des Sports, 2012
- « Présentation », par Sporsora, <http://www.sporsora.com/>
- « Présentation générale », par Fedairsport, <http://www.fedairsport.com/fedairsport/>
- « Prévention des accidents », par Surf Prevention, <http://www.surf-prevention.com/>
- « Programme de *fitness* urbain "Proxisport" », par ville de Genève, 12 août 2015

- « Quand la Chine s'éveille au luxe », par Le Monde, 21 mai 2015, <http://www.lemonde.fr/>
- « Quand le design crée de la valeur pour l'entreprise » par Cité du Design
- « Quechua by Decathlon », par Le Nouvel Economiste, 26 juillet 2012, <http://www.lenouveleconomiste.fr/>
- « Quechua, la marque modèle de Decathlon », par LSA Commerce & Consommation, 4 décembre 2014, <http://www.lsa-conso.fr/>
- « Quel potentiel touristique de la pratique du surf ? », par TNS Sofres, 5 mai 2013, <http://www.tns-sofres.com/>
- « Rallye : installation de bornes e-commerce chez Go Sport », par ABC Bourse, 2 décembre 2015, <http://.abcbourse.com/>
- « Rapport d'information sur la Chine », par la Commission des Affaires étrangères, 4 décembre 2013
- « Record de licenciés en Allemagne », par Le Figaro, 19 juin 2015, <http://sport24.lefigaro.fr>
- « Relatorio mostra que industria de fitness continua em crescimento no Brasil e no Mundo », par Tramaweb, 9 septembre 2013, <http://www.tramaweb.com.br/>
- « Rencontre / entrepreneur - Jean Marc Pambet Salomon Amer Sports - Le *footwear* est devenu la première catégorie du groupe », par Outdoor Experts, n°169, p.32, juillet 2015
- « Répartition des licences sportives et autres titres de participation (ATP) par fédération française agréée en 2014 », par ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, 2014, <http://www.sports.gouv.fr/>
- « Responsabilité sociale des entreprises : le modèle allemand », par L'Express, 1^{er} mars 2012, <http://www.lexpress.fr/>
- « Retailers must embrace the 'Big Shift' says Deloitte », par Bizcommunity, 12 octobre 2015, <http://www.bizcommunity.com/>
- « Retombées économiques : UTMB, le n°1 des *trails* », par Lyon Capitale, 24 août 2015, <http://www.lyoncapitale.fr/>
- « Rossignol crée le bâton de ski qui filme vos exploits », par Ski Nordique, 22 septembre 2015, <http://www.ski-nordique.net/>
- « Rossignol investit 10 millions d'euros dans ses usines française et espagnole », par Le Monde, 23 novembre 2011, <http://www.lemonde.fr/>
- « Rossignol sur la bonne piste », par Team Sport Eco, 2 décembre 2014, <http://teamsporteco.fr/2014/12/02/rossignol-sur-la-bonne-piste/>
- « Rossignol veut révolutionner la pratique du ski », par BFMTV, 28 octobre 2015, <http://bfmbusiness.bfmtv.com/>
- « *Running* et *outdoor* : les réseaux qui recrutent », par Sport Guide, n°54, p. 26, septembre 2015
- « *Running* : la course numérique des équipementiers sportifs », par L'Opinion, 9 août 2015, <http://www.lopinion.fr/>
- « SA sports goodsmarket faces stagnation », par Acentric, 16 juin 2015, <http://www.acentric.co.za/Blog%20Posts/post-20.html>
- « Salomon, le salut dans la course à pied », par Le Monde, 27 mai 2013, <https://www.lemonde.fr/>
- « Santé : la Sécu pourrait économiser près d'un milliard d'euros grâce au sport », par La Tribune, 9 mars 2012, <http://www.latribune.fr/>
- « Sector analysis: Sport and Recreation in South Africa », par Sport and Recreation South Africa, 1^{er} juillet 2013, https://pmg.org.za/files/140708sector_0.ppt
- « Setor de fitness e mercado de academias movimentam mais de R\$ 2 bilhões no País », par Economia, 27 juin 2013, <http://economia.ig.com.br/>
- « Ski : Les gens ne se rendent pas compte de la dangerosité », par Sud-Ouest, 31 décembre 2013, <http://www.sudouest.fr/>
- « Snowleader ouvre son premier magasin à Annecy », par Outdoor Experts, n°169, 10 juillet 2015
- « Sobhi Sport monte en gamme », par Sport Guide, n°54, p. 27, septembre 2015
- « South Africa : reaching the consumer », par Santander, septembre 2015, <https://en.santandertrade.com/analyse-markets/south-africa/>
- « South Africa's endurance sport love affair », par South Africa, <http://www.southafrica.info/>

- « Sport and physical activity », Special Eurobarometer 412, par Commission européenne, mars 2014, <http://ec.europa.eu/>
- « Sport marketing », par C. Gerber, 2004, <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1831/04chapter3.pdf>
- « Sport santé : *fitness* en plein air », par Casal Sport, <http://www.casalsport.com/>
- « Sport, Quality and Innovation », par J. Beech, S. Chadwick (eds.). Prentice Hall ; O.Aubel, B.Lefèvre, G.Tribou, in Marketing Sports, 2008
- « Sports », par Ambassade sud-africaine aux Pays-Bas, 2008, <http://www.zuidafrika.nl/ks-sports/>
- « Sports Business in Brazil », par The Brazil Business, 4 octobre 2012, <http://thebrazilbusiness.com/>
- « Sports d'hiver : un marché clé pour l'Hexagone, des conditions privilégiées pour les Français », par NPD group, 28 février 2014, <https://www.npdgroup.fr/>
- « Sports d'hiver : la guerre des stations », par les Échos, 20 décembre 2013, <http://www.lesechos.fr/>
- « Sports equipment in Brazil », par MarketLine, avril 2015
- « Sports Equipment in China », par MarketLine Industry Profile, avril 2015
- « Sports Equipment in France », par MarketLine Industry Profile, avril 2015
- « Sports equipment in South Africa », par MarketLine, avril 2015, p. 7
- « Statistiques », par Fédération française de tennis de table (FFTT), 2013, <http://www.fftt.com/>
- « Statistiques et cartes des continents et des pays », par Statistiques mondiales, 2015, <http://www.statistiques-mondiales.com/>
- « *Street workout* : entraînement pour débutant », par Domyos, <http://www.domyos.fr/>
- « Tapping into the full potential of Latin America », par Amer Sports, 23 avril 2014, <http://www.amersports.com/news/>
- « Tennis Europe en chiffre », par Tennis Europe, <http://www.tenniseurope.org/>
- « The e-commerce market in Germany », par Germany Trade & Invest, mai 2014, <http://www.cadenadesuministro.es/>
- « The South African textile and clothing industry – an overview », par Business Partners, 27 septembre 2014, <http://www.businesspartners.co.za/>
- « The World Factbook : Brazil », par CIA, 15 décembre 2015, <https://www.cia.gov/>
- « Top 8 des chaussures de *running* innovantes », par Ilosport, <http://www.ilosport.fr/>
- « Tout ce que vous devriez savoir sur l'e-commerce en Europe : faits et chiffres 2015 », par Twenga Solution, 28 mai 2015, <https://www.twenga-solutions.com/>
- « *Trail running*. Les nouveautés. Le marché. La stratégie. La politique. », par Outdoor Experts, juillet 2015, n°169, p40-60
- « Trail Tour National », par FFA, <http://www.athle.fr/>
- « Tri-Vallées à Albertville récompensée pour le recyclage de skis », par Le Journal de l'Éco, 24 février 2016, <http://lejournaldeleco.fr/>
- « Über den Zweirad-Industrie-Verband », par ZIV, <http://www.ziv-zweirad.de/>
- « Un *running* LabAsics à Paris pour mars 2015 », par Street-rules, 9 octobre 2014, <http://www.street-rules.com/>
- « Une classe moyenne émergente », par l'Observateur OCDE, 2012, <http://www.observateurocde.org/>
- « Une rentabilité de plus en plus fragilisée », par Sport Guide, n°54, p. 20, septembre 2015
- « Villeneuve d'Ascq : Fouganza, marque discrète de Decathlon, veut mettre tout le monde à cheval », Jean-Marc Petit, La voix du Nord, 15 juin 2015, <http://www.lavoixdunord.fr/>
- « Vitaboucle : retrouvez la forme à côté de chez vous », par Strasbourg.eu, <http://www.strasbourg.eu/>
- « Wavegarden entame son histoire prometteuse », par Sport Guide, septembre 2015, n°54, p. 19
- « Zahlen und Statistiken des Deutschen Sports », par comité olympique allemand (DOSB), <http://www.richtigfitab50.de/>
- « Zara, leader incontesté de la *fast fashion* », par Le Monde, 14 mars 2013, <http://www.lemonde.fr/>
- « Zoom sur la gamme de raquettes de Tennis ArtengoFlaxFiber » par Artengo, <https://www.youtube.com/>

Crédits photographiques

Couverture (horizontalement de gauche à droite) : © Serghei Starus – iStock. ; © DMP1 – iStock. ; © webphotographeer – iStock. ; © RomanSeliutin – iStock.

Le marché des articles sportifs en France s'élève aujourd'hui à 11 milliards d'euros environ. Dans un contexte économique tendu, il est porté par le développement de la pratique sportive de masse, la dynamique des grands événements sportifs et l'émergence des objets connectés, autant d'opportunités de développement pour les fabricants et les distributeurs français d'articles et d'équipements sportifs.

Pour autant, l'industrie du sport française, tirée par des marques prestigieuses et des entreprises leaders au niveau mondial, est confrontée à une forte concurrence internationale. Le secteur est en difficulté : en dix ans, il a perdu un tiers de ses entreprises et de ses emplois et sa balance commerciale est structurellement déficitaire.

Dans ce contexte, l'étude prospective « Enjeux et perspectives des industries du sport en France et à l'international », confiée par le ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique et le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports au cabinet Nomadéis, approfondit la connaissance des marchés et de leurs perspectives d'évolution à l'horizon d'une dizaine d'années. Elle dresse une cartographie du secteur et analyse la capacité de l'industrie du sport française à se positionner sur ces marchés en identifiant les défis à relever.

Elle propose enfin aux professionnels et aux pouvoirs publics un ensemble d'actions pour le secteur, dont certaines s'inscrivent dans les axes du contrat de la filière sport, signé le 23 mai 2016.

PIPAME

Pôle interministériel de prospective et d'anticipation
des mutations économiques