

# Créer le rebond de la filière industrielle du sport

Le Covid-19 plonge la filière Sport dans une crise inédite et singulière

Inédite car le secteur est habitué à un taux de croissance annuel très supérieur à la croissance de l'économie dans son ensemble.

Singulière car le secteur est à l'instar du secteur de l'hôtellerie et restauration et de l'événementiel culturel et d'affaires face à une incapacité.

Il convient tout d'abord de caractériser la Filière Sport tant les problématiques et l'efficacité des mesures gouvernementales du Sport qui se regarde et du Sport qui se pratique peuvent être éloignées.

- Les acteurs du sport qui se regarde correspondent à l'ensemble des acteurs en lien avec l'organisation des compétitions sportives. Dans ce document, il s'agira essentiellement des clubs sportifs qu'ils évoluent dans des championnats professionnels ou amateurs.
- Les acteurs du sport qui se pratique correspondent à l'ensemble des entreprises participant à la fabrication, la distribution d'articles de sport mais également, les organisateurs de courses, et propriétaires de salles de sport.

Pour ces derniers, dont l'USC estime à 3Mds d'euros les pertes sur le premier semestre, le gouvernement a immédiatement réagi en proposant des garanties financières massives, particulièrement bien adaptées. Et, il s'agit déjà de commencer à préparer la reprise, d'identifier les opportunités et les remises en questions nécessaires pour s'adapter aux nouvelles demandes des consommateurs, salariés, et partenaires.

En revanche, pour les acteurs du sport qui se regarde, les mesures certes nombreuses peuvent apparaître insuffisantes ou inadaptées (refus des dossiers PGE pour cause de déficit structurel, prise en charge limitée par l'Etat des salaires des sportifs professionnels etc.)

Ce document vise à **identifier les axes prioritaires** d'actions pour ces acteurs mais également à fournir des éléments de compréhension des **enjeux présents et à venir** pour ces acteurs.

## 1. Le sport, un secteur d'avenir malgré la crise

En France, la Filière Sport dans sa globalité a connu de très grands succès (Décathlon, GL Events, l'OL, la Sportech etc.) et mène encore de grands projets structurant pour l'avenir (Paris 2024, objectif de 3 millions de pratiquants supplémentaires). Son poids et son impact social sont aujourd'hui bien mieux reconnus, et de plus en plus de fonds d'investissement investissent dans nos clubs, nos entreprises et nos start up.

Parmi les éléments de langage repris régulièrement par les différents ministres des Sports pour qualifier le dynamisme du sport revenait la notion de résilience par rapport à la crise économique post 2008, comme si le sport finalement parvenait à s'affranchir de l'économie réelle.

Nous avons considéré que la croissance du sport en France et à l'international serait boostée indéfiniment par les besoins croissants en activité physique et sportive des citoyens des pays émergents, par le développement de marques mondiales du sport professionnel, par la recherche d'expériences au travers d'événements sportifs, le tout se traduisant par une augmentation constante des droits médiatiques et des contrats de sponsoring et des achats de produits et matériels sportifs, créant ainsi un cercle vertueux de croissance.

Pour autant, les fondamentaux de l'industrie restent solides à long terme. En effet, les fans resteront fans, les diffuseurs vont devoir remplir leurs grilles, et les sponsors/annonceurs, après une période difficile, et un fléchissement possible des contrats, voudront toujours être associés à des marques sportives de premier plan.

Cependant, la perturbation significative à court terme va entraîner une valorisation des entreprises à la baisse, et donc un "marché de l'offre" particulièrement intéressant.

A ce titre, sur le marché du sport qui se pratique, dans une course aux liquidités, les investisseurs privilégieront les entreprises reconnues et solides. Les grandes entreprises dotées d'un bilan solide et d'un accès aux liquidités auront un coût du capital moins élevé et pourront lever des capitaux pour investir dans l'accroissement de leur part de marché par croissance organique ou externe. En revanche, il pourrait être plus difficile pour les petites entreprises de lever des capitaux et de concurrencer leurs grands rivaux. Un accroissement de la dichotomie entre les acteurs présentant une situation saine et les autres n'est pas à écarter, de même que la pénétration du marché sera plus exigeante.

## 2. Le sport professionnel français : attention danger

Comme évoqué précédemment, le sport professionnel français vit **une crise sans précédent** qui touche de manière très différente les clubs en fonction de **leur discipline, leur dépendance aux revenus des droits TV ou des revenus « match day », leur niveau de trésorerie et leur structure capitalistique.**

**Les ligues, les syndicats de clubs et de joueurs et les clubs eux-mêmes** ont bien **conscience** de la nécessité de trouver **des solutions collectives**, même si la situation financière de certains clubs au sein de ces mêmes ligues peut rendre difficile ce type d'initiative. En effet, comment envisager des emprunts collectifs lorsque la situation financière de certains clubs est telle qu'il y a de sérieux doutes quant à leur continuité d'exploitation.

### Comment mitiger les effets de l'aléa sportif dans un tel contexte ?

Notre activité en Corporate Finance nous pousse à conseiller les dirigeants de club à **adopter des postures offensives pour lever des liquidités**. Cette stratégie est conseillée pour prévenir les cas où les diverses pistes étudiées par les Ligues n'iraient pas au bout (financement des créances joueurs, emprunt auprès de banques ou fonds d'investissement, négociations avec Canal +/Belin Sports etc.).

Il convient donc de **tirer des lignes de crédit** dans la mesure du possible et de **réduire les coûts fixes** (les salaires des joueurs sont une option à étudier!).

Les **propriétaires** pourraient donc devoir éventuellement **injecter des fonds propres additionnels** ou fournir des garanties personnelles aux fournisseurs de capitaux, alors même que leurs autres activités sont impactées.

Enfin, plusieurs dirigeants des clubs et des observateurs s'accordent à dire que **les indemnités de transfert** pourraient être fortement réduits à l'avenir, car il sera difficile de légitimer dans le football, des montants de transfert record pour des joueurs alors que le personnel médical de première ligne n'est pas très bien rémunéré. D'autres indices laissent à penser que c'est plus l'écart entre les très grands clubs européens et les autres qui va s'agrandir et que le prix des « top players » restera au même niveau actuel.

A ce titre, **la Ligue 1** pourrait être particulièrement **exposée** sachant que la **rentabilité des clubs dépend de la vente des joueurs** (notamment vers l'Angleterre). C'est tout le modèle économique qu'il faut donc dès maintenant revoir.

### 3. Des pistes pour une reprise

## Les axes à développer : valoriser ses équipes et modifier les conditions de travail



Cette crise devrait profondément changer les comportements au travail dans les prochains mois au regard des craintes exprimées par les organisations syndicales des salariés.

***En cette période plus qu'en toute autre, la priorité de l'entreprise doit être d'assurer la sécurité de ses employés. S'il s'agit d'appliquer, a minima, les mesures d'hygiène préconisées par l'OMS et le gouvernement, il ne faut oublier ni les obligations administratives, telle que la mise à jour du Document Unique d'Evaluation des Risques, ni la nécessité d'une communication régulière auprès des salariés tant sur les mesures mises en place pour eux que sur celles qui leur incombent.*** Au-delà de la stricte obligation légale, l'application de ces mesures et la communication transparente qui les accompagne, préservent la relation de confiance au sein des équipes et permettra d'organiser au mieux le personnel au moment de la reprise d'activité.

D'autres modalités sont à prendre en considération : la mise en place de l'activité partielle, puis le retour à l'activité. Ce retour devra être organisé en suivant les recommandations de la DIRECCTE (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) notamment sur la question du délai de prévenance. En outre, dans le cadre d'une activité partielle, les mesures proposées par le Fonds National de l'Emploi – Formation peuvent permettre de bénéficier d'une prise en charge des coûts pédagogiques.

Les équipes, dont l'intégralité du temps est d'habitude intégralement occupé par la partie opérationnel, ont pu profiter de cette période d'arrêt pour effectuer des tâches trop souvent délaissées bien que nécessaires telles que : l'audit interne des procédures opérationnelles, la mise à jour des fiches de postes ou encore l'actualisation du livret d'accueil des nouveaux arrivants, etc. Pour cela, une remise à plat de l'impact de la technologie sur la performance des salariés et des analyses de tendances de confiance peuvent être réalisés en interne.

Nous assistons à une crise de confiance entre les agents économiques Entreprises – salariés – Etat qui va freiner les tentatives de redémarrage de l'activité. Pour les clubs professionnels qui demeurent des PME, la spécificité des écarts de salaires importants entre les salariés et les joueurs, le stress important lié aux résultats sportifs qui conditionnent leurs perspectives d'évolution et la prise de conscience des enjeux écologiques et technologiques nécessitent une réflexion assez nouvelle finalement, sur la place des salariés dans un club professionnel.

*KPMG peut vous accompagner sur la revue de votre stratégie RH afin de co-construire, mobiliser et engager les collectifs autour d'une vision partagée et d'innover dans des organisations responsabilisantes et efficaces en déployant de nouveaux modes de travail. Cette démarche pourrait d'ailleurs intégrer les sportifs envers qui les attentes envers les fans et les sponsors sont de plus en plus importantes.*

## Piloter la trésorerie et maintenir la valeur de sa société

La crise actuelle souligne la fragilité du modèle économique des clubs professionnels français, à savoir une très grande dépendance aux droits audiovisuels, et aux clubs anglais acquéreurs des joueurs formés en France (pour le football), des ratios masse salariale / produits d'exploitation et finalement des situation financières qui empêchent de nombreux clubs d'être éligibles aux Prêts Garanties d'Etat.

Cependant, une fois les mesures de sauvegarde et de soutien mises en place (prêts bancaires, reports d'échéances, avoirs, indemnités, etc.), ce sont les outils de pilotage et de prévision qui vont permettre aux dirigeants de club d'affiner leur compréhension des fragilités potentielles existantes.

*Notre approche vise à identifier les mesures d'urgence à prendre mais aussi de préparer la sortie de crise. Il s'agit pour les clubs de dégager un maximum de cash pour se donner du temps, tout en préservant la valeur de son club (plan d'économie d'urgence, nouveau budget etc.) et restaurant la performance (commerciale, organisation, productivité etc.).*

## Rassurer et mieux communiquer avec les parties prenantes les collectivités, les sponsors et les fans

La crise économique que nous vivons va impacter durablement les attentes des sponsors et les montants des contrats entre les clubs et ces sponsors.

Pour maintenir ou limiter l'impact de la crise sur ces revenus, les clubs doivent profiter de cette période pour lancer une nouvelle stratégie autour du sponsoring. En effet, les **marques** expriment de plus en plus des **attentes élevées** lorsqu'elles signent des **accords de partenariat**. Elles accordent de moins en moins d'attention au seul nombre de fans sur les médias sociaux ou aux panneaux publicitaires LED en marge du terrain.

En revanche, le terme d'**engagement prend une nouvelle dimension** si le club peut identifier une proportion importante de ses fans (par courrier électronique, identification de l'appareil, etc.) et **décrire leurs intérêts et leurs caractéristiques démographiques**. Des points supplémentaires sont attribués si le club peut également faire participer ces fans de manière fiable par le biais de canaux de marketing. Les marques peuvent immédiatement visualiser la valeur de l'accès à ces fans et peuvent voir le retour sur leur investissement potentiel.

Parmi les canaux envisagés, l'**OTT (Over-The-Top)** prend une dimension de plus en plus importante car sans live, les diffuseurs doivent compter sur des rediffusions, des interviews ou des documentaires. Cet **outil crée une relation directe avec les fans** et fournit un grand nombre de **données sur leurs habitudes de visionnage**, ce qui permet d'offrir un service sur mesure et des contenus exclusifs : les amateurs de football prennent le pouvoir sur le programme ! C'est donc un outil de complément intéressant à analyser !

*KPMG peut vous accompagner sur une revue de votre stratégie de sponsoring en mettant en place une stratégie d'évaluation de la performance du sponsoring. Il s'agit de mesurer la valeur directement attribuable au sponsoring en fonction de critères opérationnels et marketing spécifiques à l'entreprise et en isolant les paramètres clients impactés par les stratégies d'activation.*

## Engager des projets de fond autour de la vision d'un club sportif, de son rôle et de sa gouvernance

Le contexte actuel est également un moment opportun pour s'interroger **sur le rôle du club sur son territoire et sur la valorisation des nombreuses actions sociales engagées dans les territoires.**

De nombreuses pistes peuvent être envisagées telles que la **mise en place de lignes de crédit liées aux *sustainable linked loans*** est également une piste intéressante : ce sont des instruments de prêt innovants parfaitement adaptés aux clubs, qui incitent l'emprunteur/le club à atteindre des objectifs extra-financiers (nombre de jeunes diplômés, nombre d'actions sociales etc.) en échange d'une baisse du taux d'intérêt de la ligne de crédit. Cet outil peut s'intégrer à la stratégie RSE des clubs et en ces temps de crise, être une option de financement intéressante.

De la même manière, pour des clubs sous format associatif évoluant dans des championnats professionnels, il est possible d'envisager **des modes de gouvernance innovants à l'instar des SCIC**. Le modèle de la SCIC est d'autant plus adapté qu'il réunit au capital et au conseil d'administration l'ensemble des parties concernées par la vie d'un club: investisseurs, entreprises, supporters, salariés et même les collectivités, bien souvent propriétaires des équipements.

De plus, les SCIC visent à répondre à des enjeux territoriaux forts avec des publics différents, ce qui est parfaitement le cas des clubs sportifs.

De manière plus générale, KPMG peut vous accompagner sur la revue ou la mise en place de votre stratégie RSE et sur la mise en place d'un modèle économique et social en accord avec votre vision d'un club sportif.

Le sport professionnel français conserve des fondamentaux solides grâce au travail collectif du Ministère des Sports, des Fédérations, des Liges et des DNCG, les clubs restent attractifs pour des investisseurs français ou étrangers. Il bénéficiera de l'élan des prochains méga-événements qui se dérouleront sur le territoire national. Nos équipes sont à votre écoute pour approfondir les opportunités existantes, les relayer au niveau mondial, et maximiser la valeur de votre club.

*Grâce à son réseau mondial, KPMG est en mesure d'identifier les meilleures pratiques mises en œuvre par les global players du sport et vous faire bénéficier de ce retour d'expérience. Parlons-nous !*

### Contacts

#### **Mark Wyatt**

**Associé**

**Head Sports Advisory**

Tél. : +33 (0)6 14 71 12 35

E-mail : [markwyatt@kpmg.fr](mailto:markwyatt@kpmg.fr)

#### **Hubert Tuillier**

**Manager Sports Advisory**

Tél. : +33 (0)7 61 76 44 50

E-mail : [huberttuillier@kpmg.fr](mailto:huberttuillier@kpmg.fr)