



**SPORTS
MANAGEMENT
SCHOOL**

**IMPACT DES CRISES
SUR L'ORGANISATION
DES GRANDS ÉVÉNEMENTS
SPORTIFS INTERNATIONAUX**

WWW.SPORTSMANAGEMENTSCHOOL.FR

PARIS - LAUSANNE - BARCELONE - ROME - RABAT - LE CAIRE



REMERCIEMENTS

Après tout le temps et l'énergie que nous avons consacré à l'élaboration et à la rédaction de ce premier livre blanc, sa présentation constitue aujourd'hui une vraie source de satisfaction.

J'espère que les travaux de recherche que nous partageons avec vous dans ce livre blanc vous apporteront de précieuses informations complémentaires, issues de nos analyses et de nos réflexions.

Toute notre reconnaissance va aux nombreuses personnes qui nous ont aidé, et en particulier à Vincent Chaudel et Wulfran Devauchelle de l'Observatoire du sport. Ils ont participé à la rédaction des différents items, ciblé les bons interlocuteurs à interviewer et mené des investigations complémentaires pour qualifier les études préliminaires réalisées par les étudiants de Bachelor 1 (année 2020-21).

Nous remercions chaleureusement les experts que nous avons interviewés, notamment Magali Tezenas du Montcel, Pauline Ranvier, Virgile Caillet et Jean-François Lamour.

Nous remercions également l'ensemble de l'équipe pédagogique de la Sports Management School, notamment Pascal Galantin, Marie Logeais, Adèle Chevallier et Eve Parchowski. Toute notre reconnaissance à l'ensemble de l'équipe marketing Florian Rippert, Marie-Edith Dorsinville et Julia Medot.

Nous avons pu bénéficier du soutien de l'administration de Sports Management School, plus particulièrement de la part du Directeur Général William Hurst et du Fondateur de l'école, Michael Tapiro. Merci à eux pour leur aide si précieuse.

Un projet avance mieux lorsqu'il est bien défendu : c'est David Mignot, Directeur Académique de la Sports Management School, qui a joué ce rôle. Ses idées, son regard éclairé et ses conseils avisés ont enrichi significativement la rédaction de ce premier livre blanc.

Nous tenons enfin à remercier l'ensemble des étudiants en 1ère année de Bachelor (promotion 2020-2021) qui, dans le cadre de leurs études de marchés, ont travaillé à la réalisation des questionnaires quantitatifs et qualitatifs de ce premier livre blanc.

PRÉFACE

IMPACT DES CRISES SUR L'ORGANISATION DES GESI

Les grands événements sportifs internationaux sont aujourd'hui à la croisée des chemins.

Avant même de parler de crise, il nous faut regarder cette époque et notre civilisation avec une autre acuité que celle de nos glorieux prédécesseurs en matière de sport, et notamment du grand réformateur que fut le baron Pierre de Coubertin.

Aux confins d'un XXème siècle balbutiant, le renouveau olympique s'ancrait alors dans une démarche mondiale, fédératrice et philosophique.

L'essor formidable du sport, sa mondialisation et sa professionnalisation ont fait des Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI) de véritables titans dont les programmations ne pouvaient être remises en cause, hormis durant les deux guerres mondiales du siècle précédent.

A ce titre, et depuis fort longtemps, les compétitions, les grandes organisations sportives et les participations des sportifs eux-mêmes ont été des marqueurs forts d'un point de vue politique, idéologique, diplomatique et géostratégique. Les problématiques sécuritaires ont par ailleurs transformé profondément le déroulement et l'organisation des événements de grande ampleur, afin de toujours mieux protéger les athlètes et les spectateurs.

La globalisation de la pratique sportive, l'essor des médias et des réseaux numériques de diffusion ainsi que l'utilisation des organisations sportives comme outil efficace de « Soft Power » ont permis au sport du XXIème siècle de constituer un nouveau vecteur d'expression pour les pays organisateurs et tous les participants, qu'ils soient téléspectateurs ou spectateurs.

L'événement sportif est ainsi tributaire d'exigences politiques et géostratégiques profondes, comme en atteste le récent « boycott diplomatique » des Etats-Unis, du Canada et du Royaume-Uni pour les Jeux de Pékin en 2022.

Qu'en sera-t-il de la Coupe du monde de la FIFA au Qatar en décembre 2022, alors que bruissent déjà des mouvements de pression, de contestation et de blocage à l'égard d'un organisateur soupçonné de tous les maux ?

De ce fait, le phénomène de crise est aujourd'hui consubstantiel aux Grands Événements Sportifs Internationaux, et les enjeux qui en découlent sont définitivement protéiformes et aléatoires.

Le sport est désormais sorti du strict cadre sportif, tant il est vrai que l'environnement des stades est peut-être le dernier endroit où l'on peut brandir un étendard aux couleurs d'un pays sans être immédiatement suspecté de nationalisme.

Oui, le sport est à la croisée des chemins. Ses grands-messes aussi. Ce changement de paradigme est un signal fort de ce que sera le mode de partage de demain. De ce que sera l'esprit olympique du IIIème millénaire. De ce que seront les grands théâtres des compétitions européennes et internationales, confrontées à l'émergence des marchés et des pays en recherche de reconnaissance.



Jean François Lamour

Homme politique français

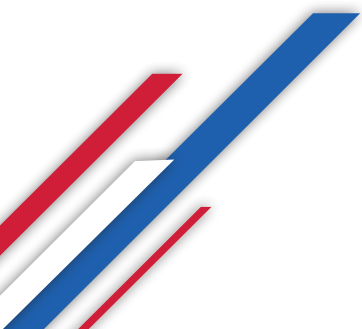
Ancien Ministre des Sports et de la Jeunesse (2002 puis de 2004 à 2007)

Vice-Président chez OVALTO

Double champion olympique au sabre (1984 et 1988) et porte-drapeau de la délégation française en 1992

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	02
PRÉFACE	03
INTRODUCTION	05
LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX (GESI), UNE TERMINOLOGIE BIEN PLUS INTÉGRANTE QU'IL N'Y PARAÎT	06
LES CRISES, UN PHÉNOMÈNE RÉCURRENT AUX MULTIPLES CAUSALITÉS	09
LES GESI FACE AUX CRISES SANITAIRES	10
LES GESI FACE AUX CRISES ÉCONOMIQUES	17
LES GESI FACE AUX CRISES MARKETING	20
LES GESI FACE AUX CRISES MÉDIATIQUES	24
LES GESI FACE AUX CRISES POLITIQUES	31
LES GESI FACE AUX CRISES SOCIÉTALES	34
LES GESI FACE AUX CRISES SPORTIVES	39
LES GESI FACE AUX CRISES DES PRATIQUES (PRATIQUES ALTERNATIVES ET NOUVEAUX SPORTS)	44
CONCLUSION	48



INTRODUCTION

L'invasion de l'Ukraine par les troupes russes le 24 février 2022 a provoqué l'exclusion de la Russie de la FIFA World Cup Qatar 2022, la délocalisation de la finale de la Ligue des champions, l'engagement militaire de plusieurs athlètes ukrainiens et l'arrêt brutal du sponsoring des marques russes. Comme on le voit, les conséquences d'une crise peuvent être immédiates et multiples dans l'univers du sport.

Nous avons auparavant affronté les conséquences mondiales de l'épidémie de Covid-19. La crise sanitaire qui a touché tous les secteurs d'activités, et encore plus durement celui du sport, n'a pas épargné le secteur de l'éducation. Ces deux dernières années ont transformé les pratiques sportives mais également les méthodes d'apprentissages, rendues beaucoup plus expérientielles.

La Sports Management School (SMS), école de commerce spécialisée dans le sport business, accueille des passionnés de sport en poursuite d'études supérieures, Bachelor ou MBA, souhaitant intégrer professionnellement l'univers du Sport Business. Et la SMS a su tout au long de cette période adapter ses méthodes d'apprentissage.

C'est au travers du constat qu'une crise sanitaire comme celle que nous avons traversée peut engendrer des transformations (positives ou révélatrices de difficultés) que nous avons proposé à nos étudiants la rédaction de ce livre blanc. Notre formation est basée sur la mise en pratique des compétences et connaissances acquises pendant les cours, au travers de véritables cas pratiques. Cette mise en application marketing, événementielle ou encore managériale permet à nos étudiants d'être confrontés à la réalité du terrain. C'est dans ce cadre que les Bachelor 1 ont réalisé en avril 2021 une étude de marché, prémisse à la rédaction de ce livre blanc.

Cette période de la Covid-19 a interpellé de nombreux acteurs du sport. Que l'on participe à une activité locale ou que l'on s'engage dans une compétition internationale, tous les organisateurs d'événements ont subi des bouleversements et ont dû s'adapter.

Durant les 4 prochaines années, la France sera le pays hôte de la Rugby World Cup 2023 et des Jeux Olympiques – Paris 2024. Il nous a donc paru légitime pour la rédaction de ce premier livre blanc de choisir un sujet en lien avec les Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI).

Notre méthodologie de travail a d'abord consisté à établir un benchmark pour rechercher les principales menaces susceptibles de fragiliser un Grand Événement Sportif International (GESI). Les 8 crises identifiées (Économique, Marketing, Médiatique, Sociétale, Sanitaire, Politique, Sportive et crise des Pratiques) ont fait l'objet d'études approfondies à travers l'élaboration de questionnaires quantitatifs et des interviews d'experts. Dans le cadre de notre programme pédagogique, les étudiants ont présenté oralement leur travail à notre partenaire l'Observatoire du sport.

Cette première expérience « terrain » a été finalisée par des interviews complémentaires, afin d'imaginer les perspectives d'évolutions de ces différentes crises et de proposer ainsi des pistes de réflexions.

Ces pistes sont les prémices de recherches que nous souhaitons poursuivre ces prochaines années tant en France qu'à l'International. En déployant notre réflexion au sein des différents campus de la Sports Management School (Italie, Egypte, Espagne, Maroc et Suisse), nous allons pouvoir analyser, comparer mais également suivre l'évolution des principales crises identifiées lors des Grands Événements Sportifs Internationaux organisés dans différents pays.

David Mignot – Directeur académique de la Sports Management School de Paris

LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX (GESI), UNE TERMINOLOGIE BIEN PLUS INTÉGRANTE QU'IL N'Y PARAÎT

Par réflexe logique, on considère souvent que les Jeux Olympiques et la Coupe du Monde de Football sont les exemples les plus révélateurs de GESI organisés à travers le monde de par leur aura et leur puissance économique. Pourtant, si l'on se réfère aux définitions officielles en vigueur, les GESI ne se limitent pas à ce que l'on pourrait nommer les « Giga événements internationaux ».

En effet, dans la définition institutionnelle notamment relayée par l'Institut Régional de Développement du Sport, les GESI sont des « compétitions majeures de niveau international ou continental regroupant des disciplines sportives de haut niveau et ouvrant droit à un titre, un classement mondial ou appartenant à un circuit officiel ». Il apparaît dès lors que des critères de niveau de fréquentation ou de médiatisation n'entrent pas en vigueur dans la catégorisation de ces dits événements. Rien d'étonnant donc à retrouver dans la liste¹ officielle des Grands Evénements Sportifs Internationaux organisés en France entre août 2021 et août 2025 publiée par le Ministère Chargé des Sports, pas moins de 27 compétitions listées :

LISTE DES PROCHAINS GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX ORGANISÉS EN FRANCE D'ICI 2025

2021			
Championnat du monde	Vol en planeur	Montluçon	7 au 21 août
Championnat d'Europe	Ski nautique Wakeboard	Toutainville	Septembre
Championnat du monde	Vol en planeur formule GP	Château-Arnoux-Saint-Auban	5 au 11 septembre
Championnat d'Europe	Basket-Ball 3x3	Paris	10 au 12 septembre
Championnat du monde	Sport boules	Martigues	14 au 18 septembre
Championnat d'Europe	Pétanques	Alberville	19 au 26 septembre

2022			
Championnat du monde	Patinage artistique et danse	Montpellier	22 au 27 mars
Championnat du monde	Judo Sourds	Versailles	21 au 24 avril
Les Gymnasiades	School Summers Game	4 villes en Normandie	14 au 22 mai
Championnat du monde	Canoë-Kayak Descente	Treignac	30 mai au 3 juillet
Coupe du monde	Para Tir	Châteauroux	Juin
Jeux de la caraïbe		Guadeloupe	Juin
Championnat du monde	Cyclisme BMX	Nantes	26 au 31 juillet
Championnat du monde	Kayak Polo	Saint-Omer	13 au 21 août
Championnat du monde	Cyclisme VTT	Station des Gets	24 au 28 août

2022			
Championnat du monde	Golf (équipes amateurs)	Île-de-France	29 août au 11 septembre
Heroes Military Games	Centre National des Sports de la défense	Île-de-France	7 au 13 septembre
Championnat du monde	Cyclisme sur piste	Montigny-le-Bretonneux-St-Quentin-en-Yvelines	14 au 22 mai
Championnat du monde	Pelote basque	Biarritz	16 au 22 octobre

2023			
Championnat du monde	Ski	Méribel-Courchevel	6 au 19 février
Virtus Global Games	Sport adapté	Vichy	4 au 10 juin
Coupe du monde	Rugby	9 villes françaises	8 septembre au 21 octobre
Motocross des Nations	Motocyclisme	Ernée	25 et 26 septembre

2024			
Championnat du monde	Jeux Olympiques et Paralympiques	Paris, Île-de-France, Marseille	26 juillet au 11 août Puis 28 août au 9 septembre
Championnat du monde	Tennis Sport adapté	Anancy	À déterminer

2025			
Championnat du monde	Cyclo-cross (Cyclisme)	Liévin	1er et 2 février
Championnat du monde	Badminton	Paris Aréna II	Août

(Source : Délégation Interministérielle aux Grands Événements Sportifs)

¹ Liste disponible sur le site : <https://sports.gouv.fr/grands-evenements/delegue-interministeriel/evenements/article/calendrier-des-gesi-2018-2024>

Notons que cette liste n'intègre pas les événements récurrents (se déroulant chaque année, sauf cas exceptionnel) d'envergure internationale comme Roland Garros ou le Tour de France, qui pourraient cependant tout à fait être considérés comme des GESI.

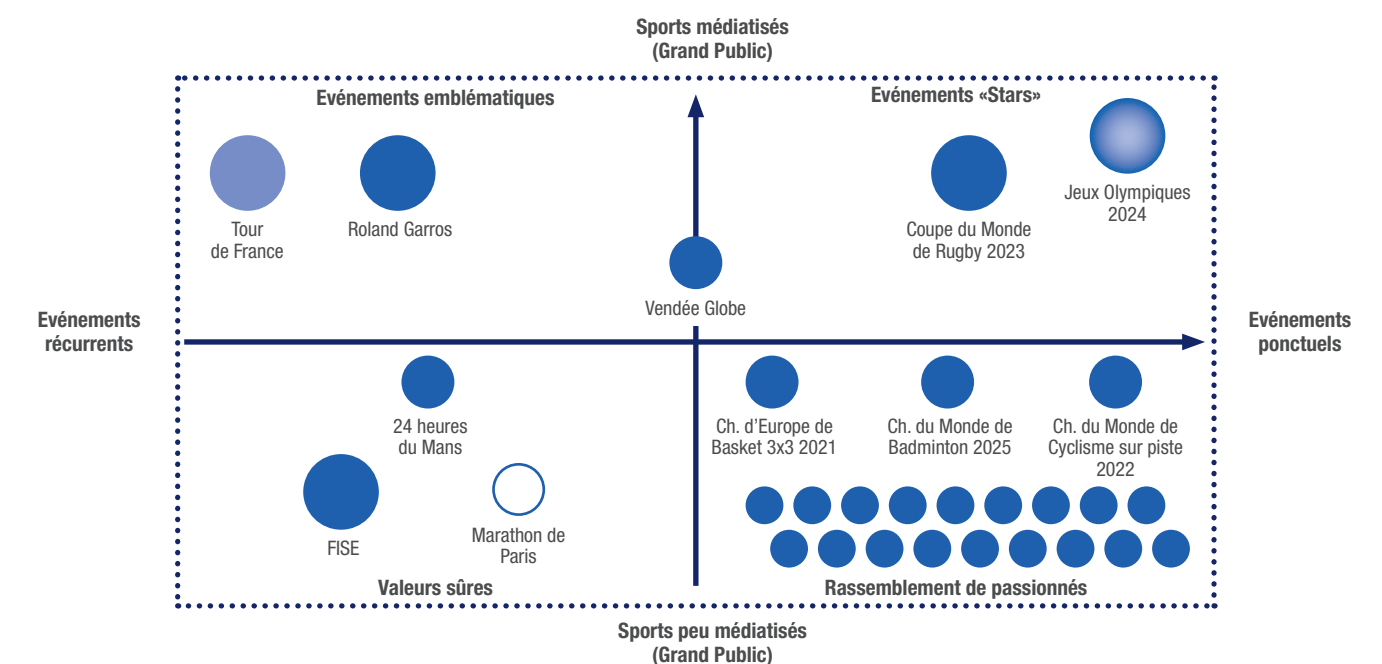
Le Centre National pour le Développement du Sport² (CNDS) analyse les chaînes de valeur de l'événementiel sportif en les classant selon deux dimensions (**réurrence de l'événement et médiatisation du sport**) et permet ainsi de définir quatre grandes catégories :

1. Les « **Evènements emblématiques** » qui se différencient par :
 - Leur organisation récurrente / cyclique sur le territoire ;
 - La forte médiatisation de leur sport.
2. Les « **Valeurs sûres** », qui se caractérisent par :
 - Leur organisation récurrente / cyclique sur le territoire ;
 - La médiatisation moindre de leur sport.
3. Les « **Evènements stars** », que l'on identifie par :
 - Leur organisation ponctuelle sur le territoire ;
 - La forte médiatisation de leur sport.
4. Les « **Rassemblements de passionnés** », qui regroupent la majorité des GESI tels que définis par la Délégation Interministérielle aux Grands Événements Sportifs. Ces évènements sportifs se caractérisent par :
 - Leur organisation ponctuelle sur le territoire ;
 - La médiatisation moindre de leur sport.

Appliquée à la liste des prochains Grands Événements Sportifs Internationaux organisés en France d'ici 2025, cette matrice permet de caractériser les différents types d'événements sportifs présents sur le territoire pour le cycle 2021-2025.

² https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_-_evenementiel_sportif_vfinale_logo.pdf

CARTOGRAPHIE DES CHAÎNE DE VALEUR DE L'ÉVÉNEMENT SPORTIF



LÉGENDE



LES GESI, VITRINES D'EXPOSITION EXCEPTIONNELLES POUR LES PAYS HÔTES

Economiquement, le marché mondial des GESI (Grands Evénements Sportifs Internationaux) représenterait près de 50 milliards d'euros par an selon les données avancées par le Gouvernement Français³. Mais outre cette dimension économique qu'il faut nécessairement tempérer eut égard aux coûts d'organisation associés à de tels événements, l'accueil de Grands Evénements Sportifs Internationaux constitue souvent un enjeu primordial pour les Etats pour de multiples raisons :

- Ils sont la vitrine de leur savoir-faire, le reflet de la capacité d'un pays à rayonner à l'extérieur de ses frontières avec une ingénierie et une créativité reconnues partout dans le monde ;
- Ils constituent des leviers majeurs pour favoriser la cohésion sociale des habitants ;
- Ils permettent de renforcer l'attractivité et l'emploi dans les territoires spécifiquement concernés par l'accueil de l'événement ;
- Ils représentent une véritable opportunité pour stimuler l'activité économique et la création d'emplois sur une multitude de secteurs clés : matériels sportifs, équipements, architecture, BTP, gestion des infrastructures, organisation événementielle, billetterie, énergie, transports, gestion des flux, sécurité, économie numérique...

Signe de la prise de conscience de l'importance du sport et des GESI, tant sur le plan économique que diplomatique, le gouvernement a annoncé en septembre 2019, la création du GIE « France Sport Expertise » dont le principal objectif est de valoriser le savoir-faire français dans l'organisation de ces GESI.



Le mot sportif peut dépasser le sens du strictement compétitif, il y a aussi le sens du prestige de la nation, le sens de la question du budget, le sens du prestige sportif, un lieu de soft-diplomatie, l'irrationalité de certaines décisions

THIERRY ZINTZ

Conseiller du Recteur pour le 600ème anniversaire de l'Université catholique de Louvain (1425-2025) et la Fondation Louvain
Membre des Commissions de l'Education du Comité International Olympique et de l'Agence Mondiale Antidopage

³ <https://www.gouvernement.fr/action/gesi-l-art-des-rencontres-sportives>

LES CRISES, UN PHÉNOMÈNE RÉCURRENT AUX MULTIPLES CAUSALITÉS

GRANDS ÉVÈNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX

DES CRISES POTENTIELLES AUX MOTIFS VARIÉS



CRISE DES PRATIQUES



CRISE SPORTIVES



CRISE SANITAIRE



CRISE SOCIÉTALE



CRISE ÉCONOMIQUE



CRISE MARKETING



CRISE MÉDIATIQUE



CRISE POLITIQUE



CRISE ÉCONOMIQUE



Ralentissement brutal de l'activité économique pouvant entraîner des déséquilibres entre production et consommation, ayant souvent pour conséquence d'aggraver les inégalités entre les populations.

CRISE MARKETING



Phénomène qui traduit le fait qu'un produit ou un événement ne réponde pas aux attentes des clients et des consommateurs.

CRISE MÉDIATIQUE



Ensemble de circonstances qui menacent l'activité ou la réputation d'un individu, d'une équipe, ou d'un média (pour ce dernier, la crise médiatique évoque les transformations continues des usages et du modèle économique du secteur).

CRISE SPORTIVE



Fait ou événement négatif personnel ou professionnel intervenant sur l'environnement du sportif ayant pour conséquence finale d'impacter ses performances.

CRISE POLITIQUE



Période de conflit opposant un peuple et son gouvernement, plusieurs instances politiques entre elles ou plusieurs pays entre eux pouvant entraîner des grèves, des manifestations, des mouvements sociaux, des émeutes ou des guerres.

CRISE SOCIÉTALE



Phénomène négatif entraînant des conséquences économiques, sociales, et environnementales pour des individus en ce qu'ils constituent une société.

CRISE SANITAIRE



Événements touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé, et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de mortalité ou surmortalité.

CRISE DES PRATIQUES



Période de ralentissement du niveau d'activité d'une discipline sportive pouvant être liée à des facteurs économiques, comportementaux et / ou sociétaux.

LES GESI FACE AUX CRISES SANITAIRES



La crise sanitaire n'était ni anticipée, ni anticipable, et personne ne maîtrisait la réponse. On commence à avoir des débuts de réponse sur un certain nombre de sujets de crise (politiques, sociaux, économiques, ...) mais cette crise a cela de particulier dans l'ère moderne, qu'elle est complètement planétaire et inédite.

VIRGILE CAILLET

Délégué Général Union Sport & Cycle

La Covid a mis sur pause pendant près d'une année l'organisation de quasiment tous les événements sportifs nationaux et internationaux. Bien entendu, ce n'est pas une première dans notre histoire : la guerre a déjà provoqué l'annulation de GESI, et des boycotts de pays ont souvent perturbé leur déroulement. Néanmoins, le report des Jeux Olympiques d'Été de Tokyo de 2020 à 2021 en raison du contexte sanitaire constitue lui un fait unique dans l'histoire des Jeux d'Été depuis 1896, preuve du caractère « exceptionnel » de cet épisode :

Que les Jeux commencent (ou pas) !

Liste des 32 Jeux Olympiques d'été programmés depuis 1896

I 1896 Athènes	II 1900 Paris	III 1904 St. Louis	IV 1908 Londres	V 1912 Stockholm	VI 1916 Berlin Annulé	VII 1920 Anvers	VIII 1924 Paris
IX 1928 Amsterdam	X 1932 Los Angeles	XI 1936 Berlin	XII 1940 Helsinki Annulé	XIII 1944 Londres Annulé	XIV 1948 Londres	XV 1952 Helsinki	XVI 1956 Melbourne
XVII 1960 Rome	XVIII 1964 Tokyo	XIX 1968 Mexico	XX 1972 Munich	XXI 1976 Montréal	XXII 1980 Moscou	XXIII 1984 Los Angeles	XXIV 1988 Seoul
XXV 1992 Barcelone	XXVI 1996 Atlanta	XXVII 2000 Sydney	XXVIII 2004 Athènes	XXIX 2008 Pékin	XXX 2012 Londres	XXXI 2016 Rio de Janeiro	XXXII 2020 Tokyo Reporté en 2021

Source : IOC



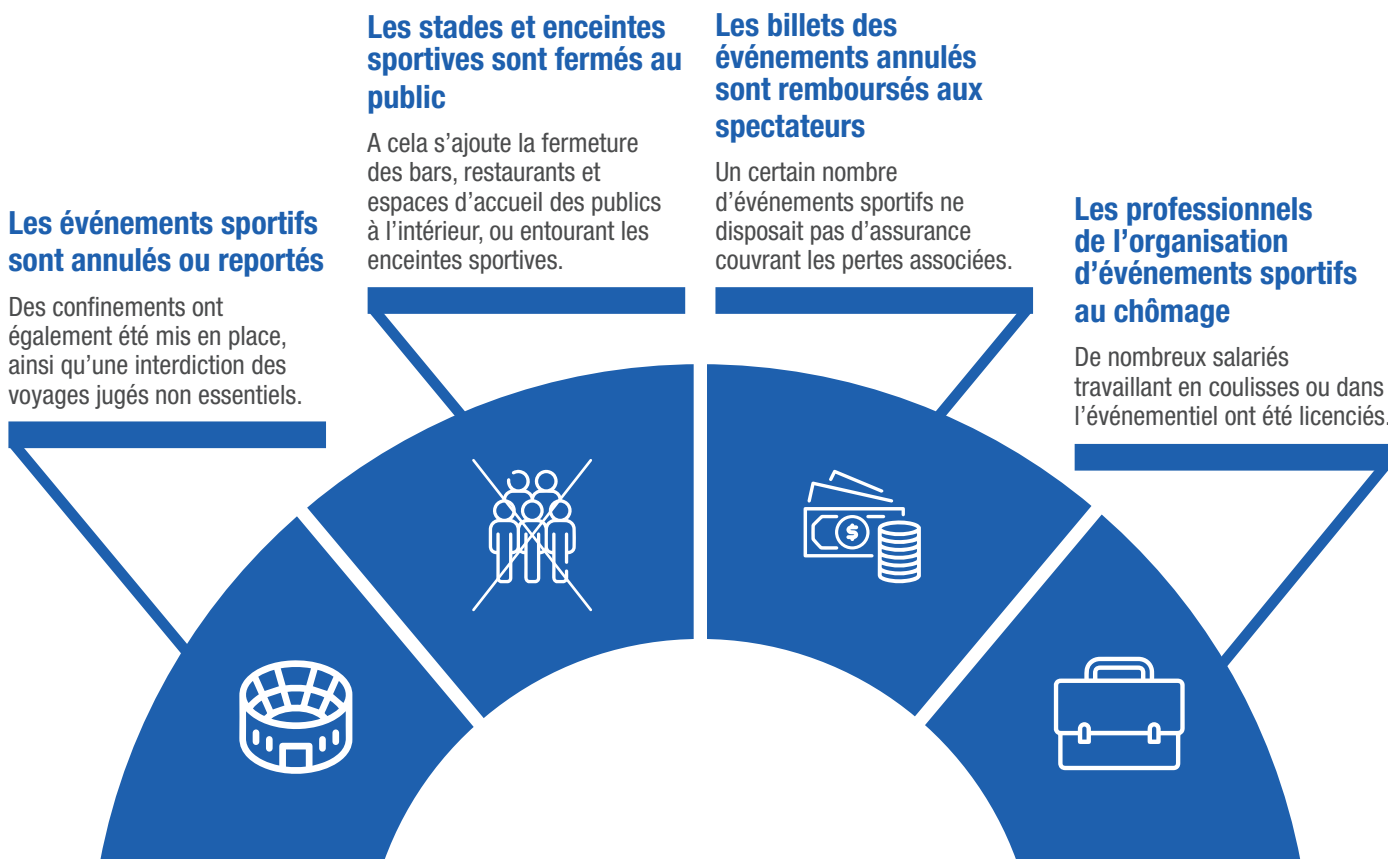
statista

Face à ce contexte, entre rencontres à huis clos et événements reportés ou annulés, les organisateurs ont d'abord subi puis tenté de trouver des solutions innovantes pour parvenir à développer leurs projets. Aujourd'hui, de cette situation exceptionnelle ressort une double leçon quasi acquise pour le milieu de l'événementiel sportif et des GESI : la nécessité d'imaginer voire d'anticiper tout type de crise, ainsi que d'accélérer la transformation du modèle d'organisation des événements.

CETTE CRISE SANITAIRE A D'ABORD REPRÉSENTÉ UNE CATASTROPHE ÉCONOMIQUE POUR LE SECTEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF

Le secteur du sport dans sa globalité a été profondément touché avec une perte cumulée estimée par l'Union Européenne à plus de 8,5 Milliards d'euros pour la France (où l'on a encore dénombré 40 % d'annulations d'événements sportifs en 2021 et 20 % de reports).

L'IMPACT DU CORONAVIRUS SUR L'INDUSTRIE DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS



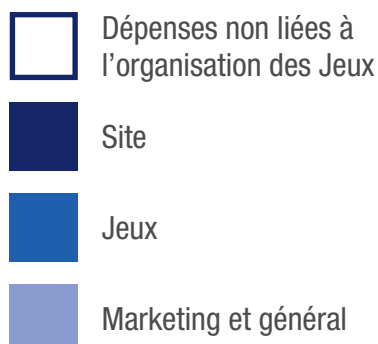
Source : Observation du Sport Business

Le secteur du sport dans sa globalité a été profondément touché avec une perte cumulée estimée par l'Union Européenne à plus de 8,5 Milliards d'euros pour la France (où l'on a encore dénombré 40 % d'annulations d'événements sportifs en 2021 et 20 % de reports).

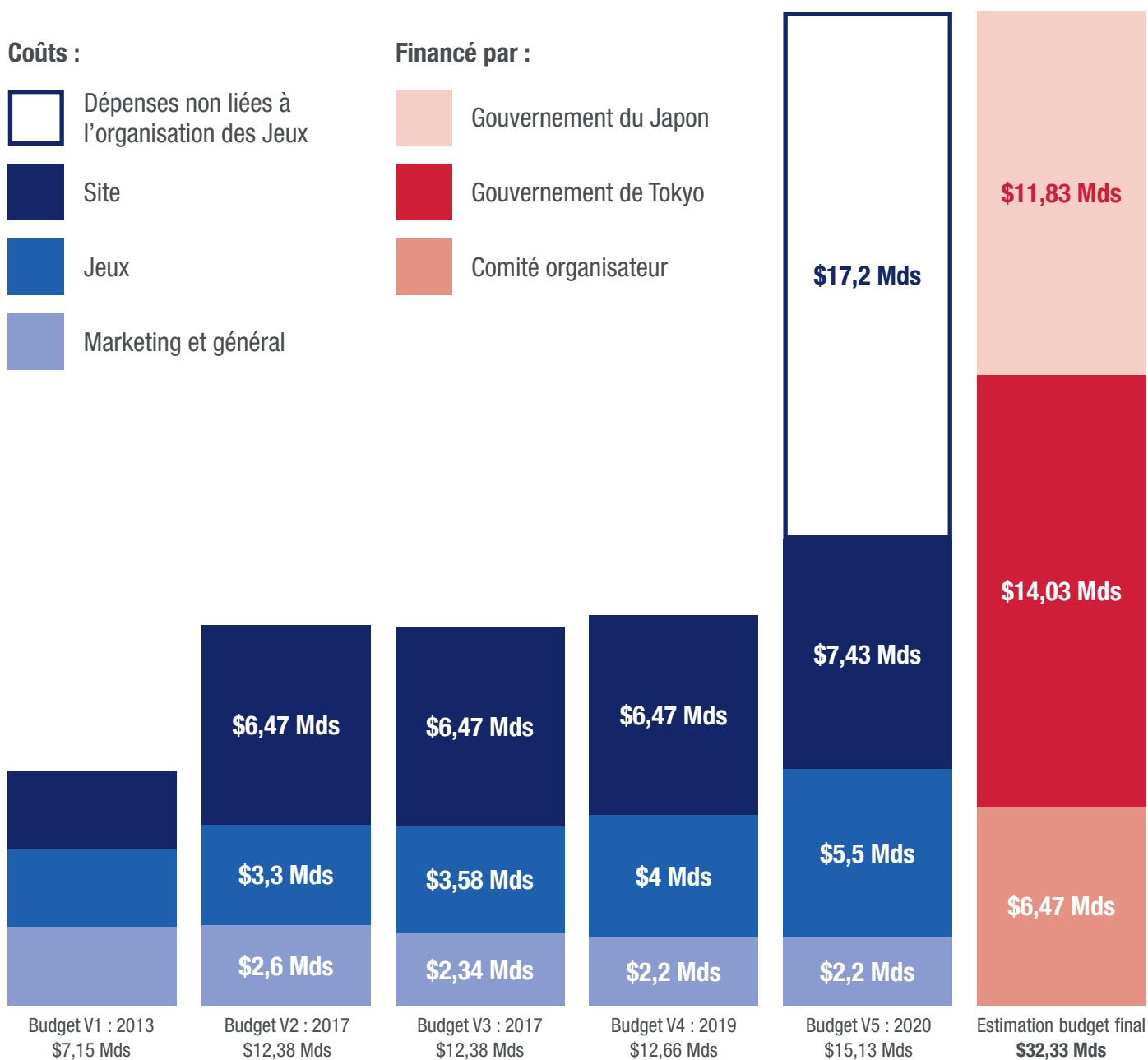
ÉVOLUTION DU BUDGET D'ORGANISATION DES JEUX OLYMPIQUES DE TOKYO

RÉPARTITION DES COÛTS

Coûts :



Financé par :



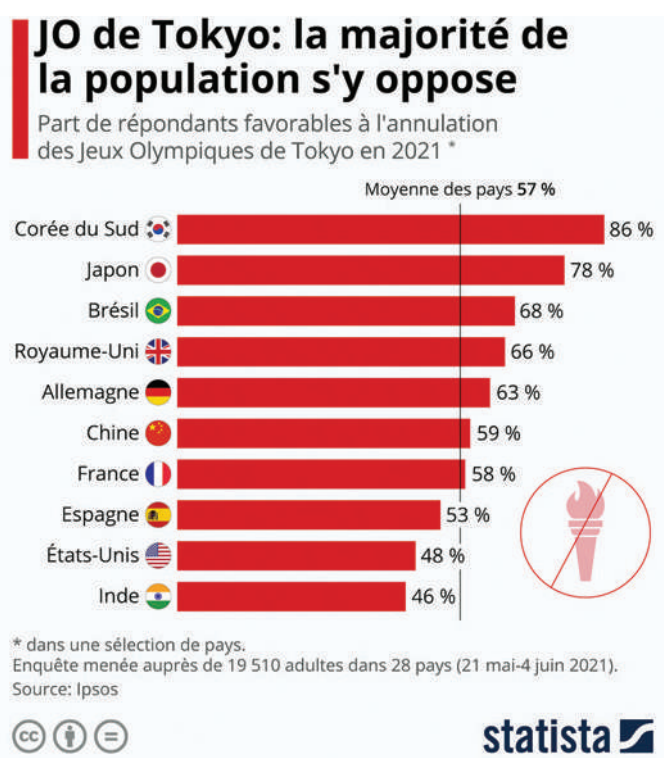
Données ICAEW 2021 - retraitement Observatoire du Sport Business
Données collectées le 23 juillet 2021. Source : Comité Organisateur de Tokyo

Sur la période mars 2020 - juin 2021, les recettes de tous les GESI ayant pu maintenir leur organisation ont chuté faute de pouvoir accueillir autant de public qu'escompté. Pour Tokyo, l'organisation des Jeux à huis clos a entraîné une perte directe de revenus supérieure au milliard d'euros ainsi que l'absence de nombreuses recettes touristiques associées. L'impératif de huis clos associé au rejet massif des Jeux par une partie de la population locale a de plus poussé plusieurs sponsors locaux (comme Canon et le géant de l'agroalimentaire Ajinomoto) à réduire leur visibilité durant les compétitions. L'annulation d'un certain nombre d'opérations promotionnelles a réduit d'autant leurs engagements financiers.

MALGRÉ UN CONTEXTE SANITAIRE QUI S'AMÉLIORE, LES POPULATIONS RESTENT PLUTÔT PRUDENTES PAR RAPPORT AUX CONDITIONS D'ACCUEIL DU PUBLIC DANS LES ÉVÉNEMENTS DE MASSE ET ATTENDENT DES ACTIONS FORTES DU SECTEUR SUR CE SUJET

Il est bon de rappeler que si les Jeux de Tokyo se sont finalement déroulés sans que de nouveaux foyers épidémiques se soient déclarés lors de l'événement, les populations interrogées à travers le monde désapprouvaient le maintien de leur organisation. C'est ainsi que 78% des Japonais étaient encore favorables à leur annulation moins de deux mois avant la tenue de l'événement. Et cette tendance n'était pas propre au Japon puisque les brésiliens, les anglais, les allemands, les chinois, les français ou les espagnols partageaient en majorité ce même sentiment. Et ce alors même que l'événement n'accueillait pas de public lors des épreuves.

Tokyo pourrait marquer un tournant pour l'opinion publique, plutôt rassurée par le bon déroulement de la compétition et qui, pour la plupart des pays évoqués, voit leurs compétitions nationales reprendre en présence de public.

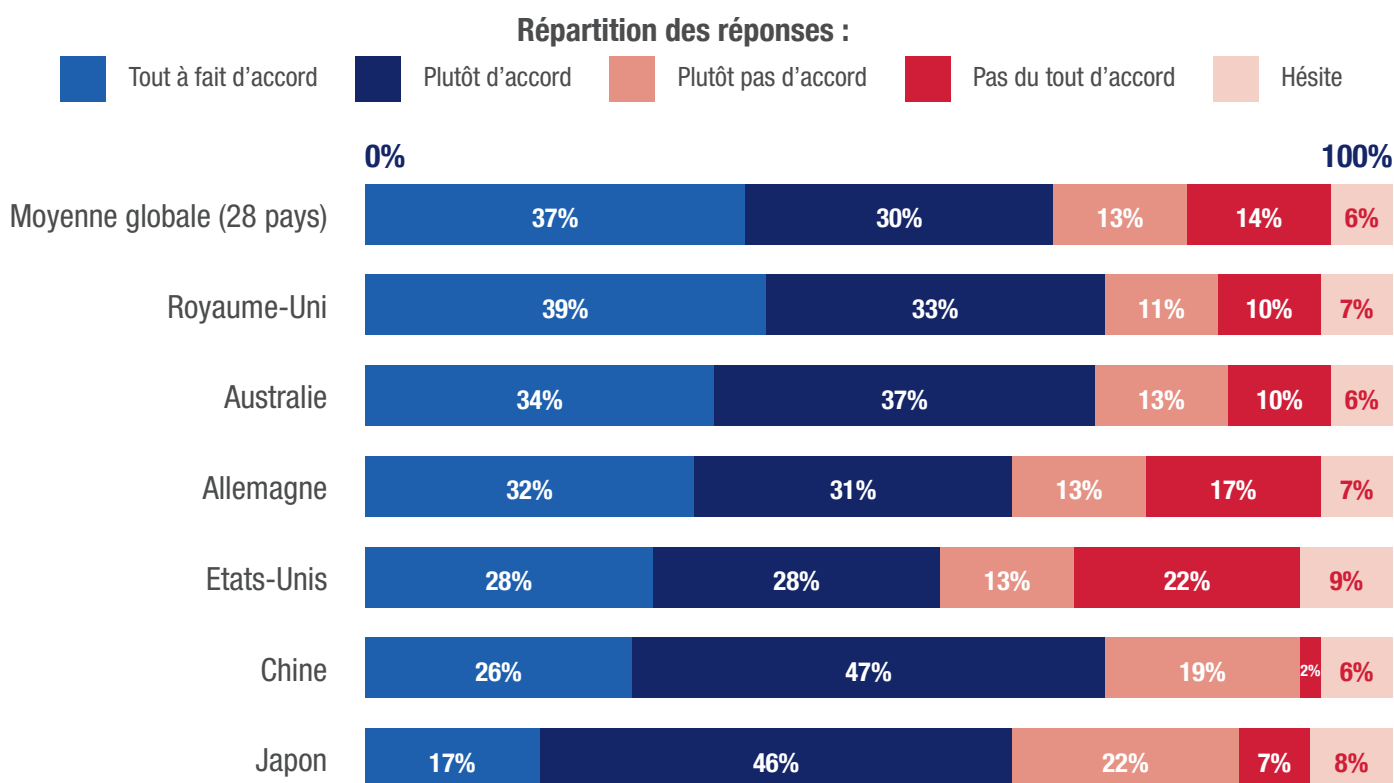


Néanmoins, les attentes restent fortes auprès des organisateurs d'événements physiques quels qu'ils soient et des gouvernements. La confiance des populations ne se regagnera sans doute qu'au prix d'un certain nombre d'engagements

et d'investissements. La possible vaccination obligatoire des publics assistant à des événements sportifs est au cœur des débats. En avril 2021, un sondage Ipsos mené sur un panel de 28 pays (dont la France) montrait que 68% des adultes sondés (et 54% des Français) étaient favorables à ce que la vaccination soit obligatoire pour assister à un événement se déroulant au sein d'une enceinte fermée (concert, théâtre ou stade).

68% DES SONDÉS SONT D'ACCORD AFIN QUE LA VACCINATION SOIT OBLIGATOIRE POUR TOUTE PERSONNE SOUHAITANT ASSISTER À UNE MANIFESTATION PUBLIQUE DANS UNE ENCEINTE (STADE, SALLE DE CONCERT...)

Êtes-vous d'accord pour que les grands lieux publics, tels que les salles de concerts et les stades, exigent un passeport vaccinal ?



Données Morning Consult - Retraitement Observatoire du Sport Business
Ipsos - Sondage réalisé du 26 Mars au 9 Avril 2021 auprès de 21 021 Répondant à travers le monde âgés de 16 à 74 ans.

Au-delà du « simple » sujet de la vaccination, et en complément du port du masque obligatoire, les actions systématiques de renforcement des mesures sanitaires dans les lieux publics les plus attendues sont (par ordre d'importance) :

- L'ajout de désinfectants dans les coursives des enceintes avec obligation de les utiliser ;
- La prise de température à l'entrée des structures d'accueil du public ;
- La mise en place de système de filtration de l'air ;
- Le développement du « cashless » comme moyen de paiement ;
- La mise en place de sas d'entrée progressive des publics (à l'instar de ce que font les compagnies aériennes).

Si les organisateurs de GESI français ont su montrer une capacité de résilience forte en réussissant à maintenir les éditions 2021 de Roland-Garros, du Tour de France et du Vendée Globe, c'est au prix d'un certain nombre d'efforts visant à éviter tout engorgement du public. C'est d'ailleurs ce que confirmait Amélie Oudéa-Castéra, Directrice générale de la Fédération Française de Tennis, au moment de la tenue de Roland Garros 2021 :

« On travaille encore pour avoir un parcours client qui soit le mieux organisé possible, et une campagne de communication incite le public à étaler son horaire d'arrivée afin d'éviter l'engorgement aux différentes portes d'accès ».

C'est également l'aide des pouvoirs publics permise par un dialogue renoué avec les acteurs du sport qui a abouti à une compensation de pertes de recettes de billetterie de plus de 100 millions d'euros pour l'ensemble du secteur de l'événementiel sportif.



Un des points positifs qui ressort de cette crise, c'est que les pouvoirs publics se sont rendu compte qu'il y avait une véritable filière économique du sport beaucoup plus large et implantée qu'ils ne le pensaient, et peut-être le plus important, que les français avaient besoin du sport. C'est aussi dû au fait que cette crise nous a obligé à remonter nos revendications, en les argumentant, en les étayant avec des chiffres fiables. C'est important pour un secteur de savoir démontrer qui il est, ce qu'il pèse, pour pouvoir être pris au sérieux et écouté par un Gouvernement.

VIRGILE CAILLET

Délégué Général Union Sport & Cycle

SI L'OPTIMISME EST DE VIGUEUR POUR LE DÉROULEMENT DES PROCHAINS GESI DANS DES CONDITIONS NORMALES D'ACCUEIL DES PUBLICS, LE SECTEUR DE L'ÉVÉNEMENTIEL SPORTIF NE FERA PAS L'ÉCONOMIE D'UNE TRANSFORMATION DE SON MODÈLE ET D'UNE DIGITALISATION RENFORCÉE DE L'EXPÉRIENCE SPECTATEURS / TÉLÉSPECTATEURS

Malgré une certaine réticence affichée par une partie de la population, certains signes positifs traduisent un climat de confiance retrouvé, comme l'a prouvé l'ouverture de la billetterie de la Coupe du Monde de Rugby de 2023 qui se tiendra en France. En effet, la totalité des 310 000 premiers billets a été vendue en quelques heures, avec des pics de vente à 1 000 billets par minute. L'intérêt des populations locales et tout particulièrement des fans de sport pour assister à de grands événements sportifs n'a clairement pas disparu.

Si la menace de nouvelles crises sanitaires majeures plane désormais toujours au-dessus de la tête des GESI, ces derniers doivent dorénavant placer l'innovation expérientielle au cœur de leur future offre de valeur. L'arrêt d'activité prolongé a d'ores et déjà conduit certains d'entre eux à se pencher sur le sujet.



Cette année nous a permis d'innover énormément, notamment dans le digital et la technologie qui sont une partie des actifs de l'entreprise. Nous avons la chance d'avoir déjà une direction Recherche et Développement qui est composée d'une équipe de 4 à 5 développeurs informatiques qui produisent des solutions technologiques pour le compte de l'entreprise du secteur d'activité de l'outdoor.

2020 a par exemple été l'occasion de renforcer le partenariat stratégique avec la WWF en développant une solution technologique permettant de proposer aux populations mondiales de trail running d'enregistrer leur trace autour de chez eux, pour aller générer du kilomètre et ainsi créer une cagnotte. Cette initiative a été appelée UTMB® for the Planet. Ce qui a permis indirectement de générer environ 100 000€ au profit de la WWF à travers les dossards solidaires.

ANTOINE AUBOUR

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

Une transition nécessaire vers un modèle privilégiant l'approche qualitative, guidée par les nouvelles technologies, est au cœur de toutes les réflexions. L'objectif est de se concentrer sur le téléspectateur en lui faisant vivre une expérience privilégiée proche de celle du spectateur grâce aux caméras à 360 degrés, à la réalité virtuelle et à la réalité augmentée. C'est notamment ce qu'a déjà proposé FirstVision (une startup espagnole) qui, lors des matchs de basket en EuroLigue, place ce type de caméras sur le corps des arbitres ou des athlètes, permettant aux spectateurs de regarder le jeu du point de vue des sportifs.



Crédit photo : First Vision

Le développement de la 5G offre des perspectives d'immersion encore plus grandes aux GESI. Vivre l'expérience d'un événement sportif qui semblerait se dérouler directement chez soi n'est plus si utopique, comme l'a montré BT Sport avec son projet de réalité augmentée « 5G Edge-XR » développé en 2020.

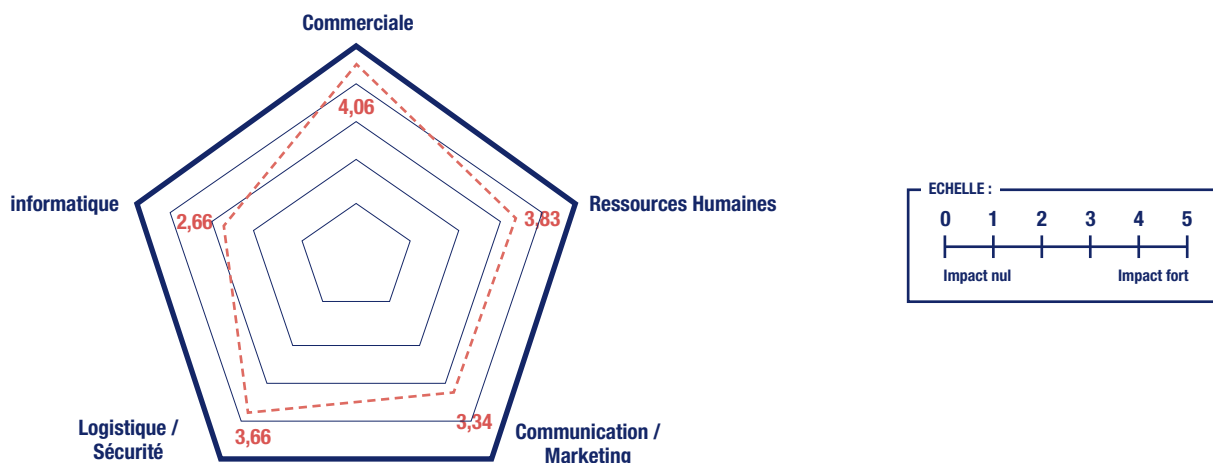


Projet « 5G Edge-XR » de BT Sport - Crédit Photo : BT Sport

Le modèle de financement des GESI pourrait lui aussi évoluer de façon à compenser la perte de revenus billetterie qu'entraînerait l'organisation de futurs GESI à huis clos. En complément des traditionnelles diffusions TV, des services additionnels (datas, caméra à 360 degrés, réalité virtuelle, réalité augmentée, ...) pourraient être proposés à un public de fans (moyennant une rétribution additionnelle par « pay per view ») pour vivre les événements d'une manière plus intense.

QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise sanitaire peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs internationaux sur les fonctions suivantes ?



Marqués par des Jeux Olympiques de Tokyo à huis clos, les professionnels du Sport Business⁴ ont considéré que la fonction Commerciale des GESI (note de 4,06/5) est celle qui subit le plus d'impacts liés à une crise d'ordre sanitaire.

⁴ Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

LES GESI FACE AUX CRISES ÉCONOMIQUES

Si les crises peuvent être de natures diverses, il en est une qui n'épargne personne : la crise économique. Certains secteurs d'activités moins essentiels à l'activité économique sont plus durement affectés que d'autres et le sport entre précisément dans cette catégorie. A l'instar du Brésil lors des Jeux Olympiques de Rio, traverser ces périodes particulièrement difficiles sans trop de perte implique de faire des choix pour limiter ses dépenses, sous peine de creuser de lourds déficits susceptibles de créer à court terme des tensions avec la population locale.

Les avis varient d'un individu à l'autre quant à l'importance du secteur sportif pour la société, mais la crise du coronavirus n'a fait que souligner à quel point le sport n'était toujours pas considéré comme une priorité pour nombre de gouvernements.

Considérés comme non essentiels à l'activité économique, les acteurs du monde du sport sont également les premiers touchés quand vient le temps des coupes budgétaires et des réductions de dépenses liées aux crises économiques.

SATISFAIRE UN PUBLIC AUX ABONNÉS ABSENTS EN PÉRIODE DE CRISE ÉCONOMIQUE, ÉQUATION IMPOSSIBLE POUR LES ACTEURS DU MONDE DU SPORT ?

Si le monde du sport de haut niveau fait partie des premières victimes en période de crise, c'est autant pour les raisons mentionnées ci-dessus que pour l'interdépendance de ses diverses sources de revenus.

Les ménages devant limiter leurs dépenses sont en effet moins disposés à aller assister à des rencontres sportives ou à des événements sportifs internationaux. Les revenus liés à la billetterie, si essentiels à l'équilibre économique des acteurs du monde du sport, sont ainsi directement impactés en période de récession économique. Les recettes de merchandising en souffrent également, car elles dépendent directement de l'affluence du public sur les lieux des événements sportifs.

Face à un public restreint et par conséquent, une visibilité moindre, les sponsors s'interrogent aussi légitimement quant à leurs engagements auprès des clubs et des sportifs, et peuvent revoir leurs investissements à la baisse, ou même aller jusqu'à ne pas souhaiter renouveler leurs partenariats.

Si la capacité de consommation des ménages baisse en période de crise, ceux-ci ont malgré tout plus que jamais besoin de divertissement. Le sport, et plus particulièrement les GESI, demeurent un exutoire social nécessaire. Un sondage mené par la Sports Management School en 2021 auprès d'un panel de 1.300 répondants souligne d'ailleurs le fait que 60% à 70% des français soient favorables à l'accueil de tels événements en France, même en cas de crise économique.

Paradoxalement, l'intérêt tend à être aussi élevé que le risque de « bad buzz » auprès du grand public, si les dépenses ne sont pas raisonnées, pour ne pas dire raisonnables. Une des spécificités des GESI est bien entendu leur coût particulièrement élevé, et toute la difficulté en période de récession économique est d'être en mesure de les maintenir sans réaliser de dépenses inconsidérées, ce qui serait alors perçu comme indécent et contre-productif.

Les Jeux Olympiques semblent d'ailleurs être un mauvais élève en la matière depuis bien des années. Au-delà de leur incapacité à être rentables depuis 1988, et une certaine tendance consistant à construire des infrastructures dont l'utilité ne s'avère qu'éphémère, mais dont la facture est ressentie durant de nombreuses années, ceux-ci ont été à plusieurs reprises organisés par des pays en difficulté financière, voire même au bord de la crise.

En 2004, la Grèce accueillait les Jeux Olympiques malgré une dette à hauteur de 102,90% de son PIB. Comme souvent, le budget initial prévu par le pays hôte, soit environ 2,5 milliards d'euros en l'occurrence, n'a pas été suffisant et les Jeux d'Athènes auront finalement coûté un peu plus de 10 milliards d'euros. La suite de l'histoire est connue, la dette grecque s'est envolée dès l'année suivante, laissant probablement à la population locale un souvenir inoubliable des Jeux de 2004 pour de bien mauvaises raisons.

Fort heureusement, la plupart des GESI ont également la particularité d'être globalement moins impactés que les événements sportifs dits locaux, grâce au bouclage de leur budget d'organisation préparé bien en amont.



La stratégie de la fédération depuis des années, consiste à commencer à provisionner dès qu'on sait qu'on a obtenu l'accueil d'une grande compétition internationale. Ici, ça revêt une importance d'autant plus importante qu'on a très peu de visibilité sur l'avenir. Aujourd'hui, on n'a même pas de visibilité sur le mois de septembre en termes de pratique du badminton, ou sur le mois d'octobre en termes d'organisation de grands événements.

YOHAN PENEL

Président de la Fédération Française de Badminton

Les contrats de sponsoring sont ainsi signés entre un et quatre ans avant que l'évènement ne se produise, comme c'est le cas lors des Jeux Olympiques notamment, et il est bien compliqué de les rompre, tant pour des raisons juridiques qu'économiques. La billetterie elle aussi est dans la plupart des cas ouverte un an avant, et tend à vendre la quasi-totalité des tickets dans la foulée. Quant aux droits TV, il s'agit généralement de la source de revenus la plus sécurisée, contractualisée des années en amont de l'évènement.

Ainsi, dans le cas de Tokyo 2020, touché à la fois par un phénomène de crise sanitaire et de crise économique, on constate que le Japon a su maintenir l'organisation de cet événement grâce au soutien du CIO, qui est assuré de ses recettes quel que soit le contexte économique.

Soulignons néanmoins le fait que tous les GESI ne sont pas égaux face à la crise économique. Ceux dont les recettes liées aux droits TV pèsent davantage que la billetterie ont un avantage indéniable, surtout si leur budget est bouclé très en amont de l'évènement.

UN MOMENT DE RÉFLEXION... ET D'OPPORTUNITÉS

Une crise se caractérise avant tout par un ralentissement, une période de doutes durant laquelle il est plus que jamais nécessaire de comprendre les besoins du public, et d'identifier les nouvelles tendances. Il est donc préférable d'y voir une évolution du marché, où les opportunités sont certes moins nombreuses, mais existantes.

Bien entendu, il est toujours envisageable de tenter une relance de l'industrie du sport en le subventionnant, c'est d'ailleurs ce qui a été fait en France courant août 2021 à travers le Pass'Sport, visant à encourager les plus jeunes à s'inscrire au sein de clubs et d'associations. Une solution classique, pouvant bénéficier de l'effet Jeux Olympiques 2024 avant l'heure, et qui touche toute une, voire deux générations entières, et peut éventuellement relancer partiellement le secteur, mais qui a un coût élevé (100 millions d'euros en l'occurrence). Une solution qui mise davantage sur l'opportunisme que sur un intérêt réel, car ces nouveaux pratiquants peuvent disparaître aussi vite qu'ils sont apparus, si jamais la subvention n'est pas renouvelée l'année suivante.

Ainsi, d'un point de vue aussi bien marketing qu'économique, il peut être beaucoup plus intéressant de se tourner vers des sports émergents, voire délaissés. L'essor de l'eSport en est un parfait exemple. Si ce phénomène a longtemps laissé perplexe, relégué au rang de phénomène générationnel, le fait est que l'intérêt est grandissant depuis maintenant une décennie, et certaines particularités font qu'il est peu, voire pas impacté par les crises économiques, 2021 étant le meilleur exemple qui soi.

Le 7 novembre 2021 s'est déroulée la finale du Major PGL de Stockholm, sorte de Coupe du Monde de Counter Strike (FPS en ligne par équipe) où joueurs et spectateurs du monde entier se sont réunis. L'annulation du Major de 2020, censé avoir lieu au Brésil, aurait pu remettre en cause la pérennité de la compétition, à l'image de ce qu'on vécut bon nombre de fédérations, mais il n'en fut rien. La somme promise aux vainqueurs du tournoi a tout simplement été doublée par rapport à 2019, passant de un à deux millions de dollars. Autant dire que si les Majors ont connu un ralentissement, ceux-ci ont démontré leur capacité à rebondir.

Le business model de l'eSport semble pourtant, à première vue, peu innovant, et repose sur les mêmes piliers que les sports dits classiques ou traditionnels, à savoir le sponsoring, les droits de retransmission, la billetterie et le

merchandising. Néanmoins, les sponsors ont la particularité de représenter approximativement 60% des revenus, et il semble que ces sommes soient vouées à progresser encore durant les années à venir, au point de passer la barre des 70%, de quoi largement compenser d'éventuelles pertes liées à la billetterie, mais surtout, un montant colossal, pour un marché pesant actuellement plus d'un milliard de dollars, et qui devrait atteindre les 1,6 milliards d'ici 2024.

Le succès de l'eSport peut certainement s'expliquer de par sa nature particulièrement démocratique : les jeux les plus populaires sont gratuits et donc accessibles, près de 80% des français disposent désormais d'un ordinateur, et les compétitions, aussi bien à niveau amateur que professionnel, peuvent être suivies gratuitement via des plateformes de streaming telles que Twitch, qui offrent néanmoins à quiconque la possibilité de financer les joueurs, via un versement occasionnel lors d'une rencontre, ou de façon mensuelle.

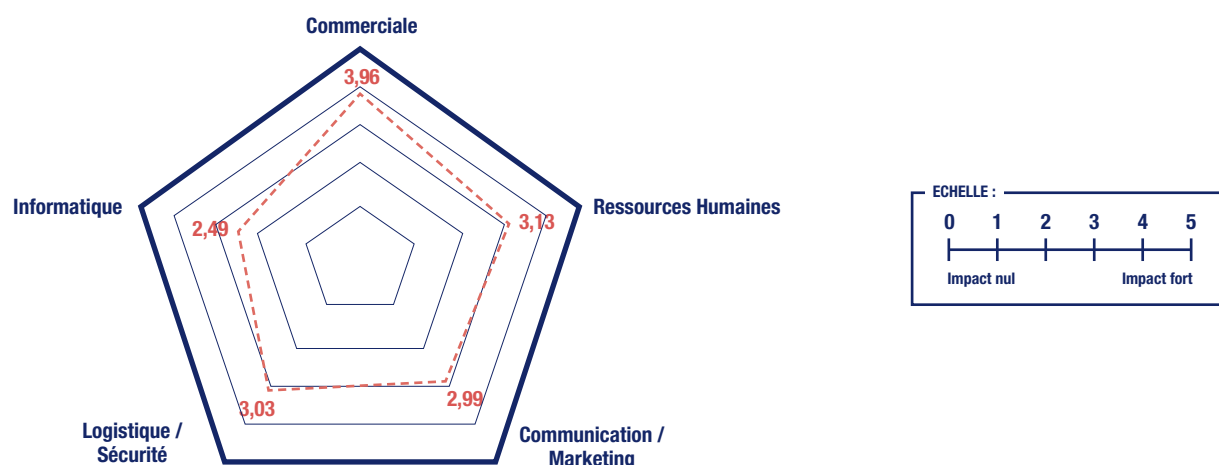
Une autre raison du succès de cette nouvelle discipline, serait le fait qu'elle touche particulièrement les jeunes générations, à savoir la génération Z, et très bientôt les Alpha, dans laquelle ils se reconnaissent, et dont le modèle économique, classique mais vivant avec son temps, semble être particulièrement « crisis friendly », de par sa nature virtuelle qui s'apparenterait presque à du freemium.

Enfin, il est important de comprendre qu'une période de crise peut être l'occasion de rappeler le poids que l'industrie du sport et ses marqueurs les plus emblématiques (les GESI) représentent pour une nation. Souvent perçue comme secondaire comme une part importante du grand public, cette industrie ne se résume pourtant pas à une poignée de sportifs professionnels comme on l'entend trop souvent, mais compte plus de 448 000 emplois rien qu'en France, répartis au sein de 112 000 entreprises et 360 000 associations, générant 91 milliards d'euros par an. Ainsi, lorsque l'économie ralentit, l'industrie du sport se doit de continuer à exister, pour ses acteurs, mais également pour le grand public.

Bien évidemment, à l'image du reste de la société, des inégalités existent, certaines organisations traversent la crise sans sourciller quand d'autres sombres, creusant ainsi les écarts, mais les faits montrent que des solutions existent. Ceux sachant s'adapter arriveront généralement à rebondir au sortir des crises, et ceux parvenant à innover deviendront à leur tour des acteurs majeurs, sur lesquels il faudra désormais compter.

QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise économique peut-elle impacter les Grands Événements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Les mauvais résultats économiques des JO d'Athènes et de Rio ont conduit les professionnels du Sport Business à considérer que la fonction commerciale des GESI (note de 3,96/5) est celle qui subit le plus d'impacts liés à une crise d'ordre économique.

LES GESI FACE AUX CRISES MARKETING

Tout évènement sportif de grande envergure ne saurait aujourd'hui exister sans le soutien de partenaires. Des partenaires qui voient dans les GESI un terrain d'exposition médiatique, de notoriété et de popularité souvent sans équivalent pour valoriser leur marque et qu'ils sont prêts à payer très cher. Mais cette relation de dépendance économique née à la fin des années 70 et renforcée depuis n'est pas sans s'accompagner d'un certain nombre de menaces. Associer son image à celle d'un partenaire, aussi populaire soit-il, c'est aussi prendre le risque de s'exposer à un « bad buzz » susceptible de fragiliser sa réputation.

De plus en plus médiatisées à défaut d'être plus nombreuses, elles sont souvent imprévisibles et leurs conséquences peuvent être dramatiques pour un événement. La clé est désormais non pas de savoir les éviter pour un GESI, mais bel et bien d'être en mesure de s'adapter, d'assumer, voire même de rebondir lors d'une crise marketing.

LA CRISE MARKETING EN TANT QUE CRISE D'UN PRODUIT EST AVANT TOUT UNE CRISE SUBIE PAR LE PARTENAIRE PLUS QUE PAR L'ÉVÉNEMENT SPORTIF

La défaillance d'un partenaire liée aux faiblesses de son produit le pénalise d'abord directement. En 2019 par exemple, lorsque la chaussure Nike de Zion Williamson, future star de la NBA se déchira en plein match universitaire et que celui-ci se blessa au genou, les conséquences furent importantes pour l'entreprise de Portland : la marque américaine chutant en bourse dans la foulée de 1,06% (ce qui équivaut à une perte de valorisation de 1,2 milliards de dollars) dû s'excuser lors d'un communiqué sur les réseaux sociaux.



Zion Williamson reacts after falling as his shoe breaks in the first half of a game in Durham, North Carolina on Feb. 20, 2019.

Photographer Streeter Lecka/Getty Images

Nike est évidemment tout sauf un cas isolé, et un de ses concurrents directs est un habitué des « bad buzz » en tous genres, en raison de ses innovations parfois douteuses ou de la qualité de ses produits. Souvenons-nous notamment de l'Euro 2016, à l'époque les maillots Puma se déchiraient comme du papier, l'équipementier s'attira ainsi les foudres des internautes. L'explication était pourtant simple : du tissu de mauvaise qualité avait été utilisé, et seul un lot était défectueux... probablement pas suffisant pour convaincre le public.



Car l'astuce justement est de savoir rebondir après une erreur, ce qu'Adidas a su faire assez habilement en 2017. Une série de maillots de l'équipe de football de Montpellier comprenait une faute d'orthographe assez gênante, à savoir l'inscription « Montpellier » sur l'écusson. Une coquille qui n'est pas passée côté supporters, mais que l'équipementier a pris avec humour, en remboursant tout d'abord les clients lésés, avant de décider d'envoyer les maillots en question aux habitants de la ville de... Montpellier (Vermont, USA).

Une façon subtile de rattraper une bévue, tout en réalisant une belle opération de communication outre-atlantique, où l'intérêt pour le ballon rond est grandissant.

En 2019, Paddy Power, entreprise irlandaise de paris sportifs et sponsor d'Huddersfield Town (D2 Anglaise) a également su faire passer le bon message afin de rebondir suite à une tentative de buzz quelque peu mal inspirée. A l'occasion d'une rencontre de pré-saison, la marque avait eu l'idée d'afficher son nom en grand sur l'ensemble du maillot, afin de dénoncer de manière ironique combien le sponsoring pouvait être envahissant, tout en ayant en réalité l'intention de laisser le véritable maillot immaculé, dès que la saison commencerait. Une plaisanterie qui lui coûta la somme de 50 000 £, dans la mesure où les dimensions de l'espace réservé aux sponsors sont réglementées, et ne peuvent excéder une certaine taille. Paddy Power rebondira dans un communiqué, en dénonçant de son côté le laxisme de la Ligue lors des cas de racisme : « Le 1er août, la FA a condamné Millwall à une amende de 10 000 £ pour avoir scandé des propos racistes. Aujourd'hui, la FA a condamné Huddersfield Town à une amende de 50 000 £ pour avoir porté un faux maillot lors d'un match amical d'avant-saison ».

Si un produit défectueux peut salir une réputation, un mauvais coup de communication le fait tout aussi bien, et celui-ci a parfois des origines inattendues. Sponsor de l'Euro 2020 et grand argentier du sport depuis des décennies, Coca-Cola considérait certainement cet événement comme une parfaite occasion de se mettre en avant. Après tout, qui pourrait faire du tort à la célèbre marque de soda, qu'une si grande partie du public adore ? La réponse : Cristiano Ronaldo. Idole des fans de ballon rond et bien plus encore, le footballeur portugais avait alors éloigné de lui des bouteilles de Cola en pleine conférence de presse, avant d'inciter les téléspectateurs à boire « de l'eau ». Les avis divergent sur les conséquences de cet acte, mais le fait est qu'il coïncide parfaitement avec une chute en bourse temporaire de la marque, et se voir dénigrer ainsi par un des sportifs les plus populaires du XXIème siècle n'est jamais bon pour son image.



Lors d'une conférence de presse de l'Euro 2020, Cristiano Ronaldo écarte des bouteilles de Cola-Cola..

Mais les sportifs ne sont pas toujours les coupables et certains sponsors ont une fâcheuse tendance à se tirer une balle dans le pied. Adidas est un spécialiste en la matière. A l'occasion du marathon de Boston en 2017, la marque aux trois bandes avait fait parvenir un mail à l'ensemble des coureurs, avec pour message « Félicitations, vous avez survécu au Marathon de Boston » une bonne intention, mais au mauvais moment, et surtout au mauvais endroit. En 2013, un attentat faisant trois morts et 264 blessés avait lieu lors de cette même course. La marque s'était alors précipitamment excusée sur les réseaux.

L'équipementier a réitéré en 2019. Lors d'une opération visant à promouvoir le nouveau maillot d'Arsenal : une fonctionnalité sur Twitter permettait d'afficher automatiquement le nom de profil des internautes au dos de la tunique du club londonien, mais certains d'entre eux ont détourné une idée pourtant originale, créant des comptes avec des identifiants à connotation raciste notamment. Un exemple de bonne idée mal employée ayant viré au fiasco.



Il y a quelques années, le conseil fédéral de la Fédération Française de Voile avait refusé catégoriquement un partenariat important avec Total suite à une marée noire en Bretagne. Les événements extérieurs, qu'ils soient politiques, économiques ou plus conjoncturels peuvent avoir une importance dans les partenariats et donc indirectement dans les événements.

DIDIER BESSEYRE

Président des 3 instances : Fédération Française Sport d'Entreprise / EFCS European Federation Company Sport / WFCS World

LA CRISE MARKETING N'EST PAS TOUJOURS LE FAIT D'UN PARTENAIRE

Il arrive également que l'évolution des réglementations affecte l'univers du sponsoring et mette directement en danger certains événements sportifs. En France, l'exemple le plus célèbre concerne les conséquences de la loi Evin. Mise en place en 1989, cette loi interdit toute publicité liée au tabac ou à l'alcool en marge des événements sportifs. Et l'adaptation des GESI à cette loi fut compliquée. Bon nombre de fédérations françaises de sports motorisés par exemple furent en difficulté vis-à-vis de leurs homologues internationaux, qui menaçaient de boycotter les événements se déroulant au sein de l'hexagone.

Certains grands événements sportifs durent même changer de nom, la Heineken Cup (rugby) devint la H Cup en France, et le tournoi Guinness Six Nations s'appelle aujourd'hui depuis le tournoi des Six Nations.

Ce changement de réglementation a également poussé certaines courses automobiles à modifier leur nom, avant de s'arrêter définitivement en raison du retrait forcé des sponsors, à l'image du Raid Gauloises devenu le Raid World Championship, puis du Camel Trophy devenu le Land Rover G4 Challenge.

Mais bien entendu, des événements imprévus comme l'épidémie de Coronavirus peuvent tout aussi bien impacter la stratégie marketing mise en place par une fédération dans le cadre d'un événement ou pour l'ensemble d'une saison. C'est dans ce contexte qu'un véritable climat d'incertitude s'est créé, affectant ainsi la pratique du sport au quotidien, décourageant les éventuels futurs pratiquants à venir s'inscrire ainsi que la mise en place de nouveaux partenariats.

POUR LES GESI, L'ENJEU EST DE PRÉPARER AU MIEUX À DÉFAUT DE POUVOIR SE PRÉPARER À TOUT

Le problème des crises réside dans le fait qu'elles ne sont que rarement prévisibles et il en va de même pour celles qui peuvent impacter l'organisation d'un GESI. Mais l'avantage de ces dernières est sans doute d'être habituées à gérer l'imprévu depuis de nombreuses années.



Nous avons le scénario de crise marketing en phase d'évènement pour lequel on a une procédure de crise extrêmement détaillée. Les équipes sont parfaitement formées. Par exemple, nous avons une répétition des scénarios de crise le 9 août incluant les autorités, les équipes internes, des experts. C'est une procédure rodée. S'il y a des milliers de scénarios et il est impossible de tous les identifier, la procédure de gestion de crise globale est un sujet qui est très préparé et sur lequel on est très accompagné.

ANTOINE AUBOUR

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

S'il faut donc se préparer à savoir réagir face à ce type d'événement, il faut surtout en amont limiter au maximum les effets qu'une telle situation pourrait entraîner d'un point de vue contractuel en fixant un cadre juridique stable et solide. Bien entendu, toute relation doit être basée sur la confiance entre les organisateurs des événements et leurs associés ou partenaires. Néanmoins, il est probable que dans la majeure partie des cas celle-ci ne sera pas suffisante, et devra être encadrée par une articulation adéquate des instruments juridiques, afin de sécuriser et de stabiliser cette relation.

DU CHOIX DES SPONSORS DÉPEND AUSSI L'IMAGE DE MARQUE DES GESI

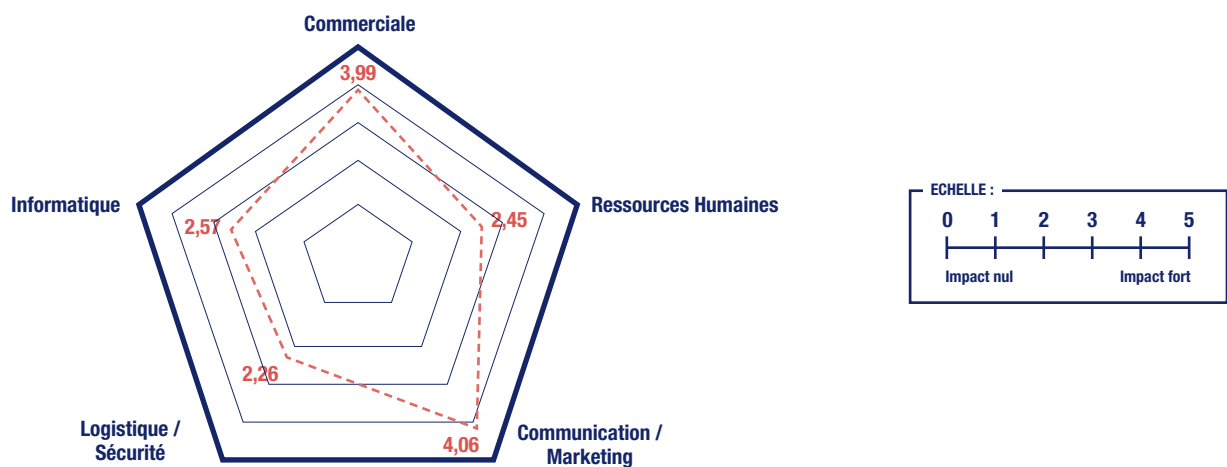
Pour limiter tout risque de bad buzz lié à ses partenaires, les GESI ne peuvent plus faire l'économie de sélectionner leurs partenaires et de mettre au cœur de leur approche partenariale, la notion de « Purpose ».

Sous cet anglicisme que l'on peut traduire par « but » ou « raison d'être », se cache un concept récent mais avec lequel il faudra compter durant les années à venir. Les plus poétiques parleront de « l'âme d'une marque », de sa capacité à œuvrer pour le bien commun, mais les plus pragmatiques y verront surtout une nouvelle forme de marketing, permettant à une entité de se doter de valeurs auxquelles une part des consommateurs pourra s'identifier et qui les rendra par conséquent plus disposés à consommer les biens et services de celle-ci. Ces « purposes » reposent souvent sur des valeurs dites sociétales. Et bon nombre d'entreprises semblent bel et bien disposées à franchir un cap en termes de « purpose driven marketing », dans la mesure où celles-ci ne s'associent plus seulement à des acteurs du sport, mais à des événements.

Les Jeux de Tokyo ont peut-être initié cette tendance, à l'image de leur partenariat avec P&G. Souvent pointé du doigt pour la pollution qu'elle génère, l'entreprise américaine s'est chargée du recyclage des déchets plastiques lors de la compétition afin de mettre en avant son « purpose » écologique, et les prochains Jeux pourraient bien renouveler l'opération à plus grande échelle. Résolument tourné vers la durabilité et l'environnement, Paris 2024 veut faire date et se montrer digne des accords sur le climat signés dans cette même ville en 2016. Une belle opportunité de briller pour toute entreprise souhaitant s'associer à des buts écologiques, mais dont la légitimité sera encore une fois à démontrer par des initiatives mesurables et concrètes.

QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise marketing peut-elle impacter les Grands Événements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Comme son nom l'indique, les professionnels du Sport Business⁶ considèrent que la fonction communication / marketing des GESI (note de 4,08/5) serait la plus impactée par une crise d'ordre marketing. Peut-être ont-ils été influencés par l'annulation du contrat marketing entre le FC Barcelone et la marketplace de NFT Ownix, suite à l'arrestation pour fraude d'un des dirigeants. C'est dire l'importance de protéger la marque d'un grand club ou d'un GESI, de tout risque de « Bad Buzz ».

⁶ Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business
























LES GESI FACE AUX CRISES MÉDIATIKES

Sport et médias sont deux univers profondément liés par le sens de l'histoire, le sport moderne naissant quasi en même temps que les médias de masse. Les britanniques sont en effet les premiers à lancer un journal consacré uniquement au sport au début du XIXe siècle quand en France, Eugène Chapus lance le journal « Le sport » en 1854. Surtout, grâce aux médias, à l'image, aux reportages radiophoniques, les grands événements sportifs comprennent la caisse de résonance que pouvait représenter la sphère médiatique auprès du grand public. C'est cette présence qui réveille un sentiment de l'ordre de l'appartenance qui amène à soutenir une équipe ou un athlète et qui nous fait suivre ou nous abonner aux médias qui couvrent un événement. Pour ces derniers, les GESI représentent une aubaine pour toucher au-delà de leurs propres frontières et atteindre un public qui ne se limite pas aux fans de sport purs et durs. La couverture média du sport offre un territoire de communication aux possibilités infinies, véhiculant de l'émotion et de l'engagement bien plus puissamment que ne pourraient le faire d'autres événements.

UN LIEN INDÉFECTIBLE QUI S'EST RENFORCÉ À TRAVERS LE TEMPS PAR LE BIAIS DE L'ARGENT

Désormais principaux financeurs des grands événements sportifs internationaux à travers les droits de diffusion, les médias constituent le poumon économique des GESI, même s'il est aujourd'hui affaibli. Car le secteur des médias s'est transformé et il est confronté depuis des décennies à la mutation de ses usages et de son modèle économique. Les médias ont désormais l'obligation de toucher un public de fans de sport toujours plus exigeants et surtout plus actifs, passés du statut de simple spectateur à celui d'influenceur grâce aux smartphones et aux réseaux sociaux.

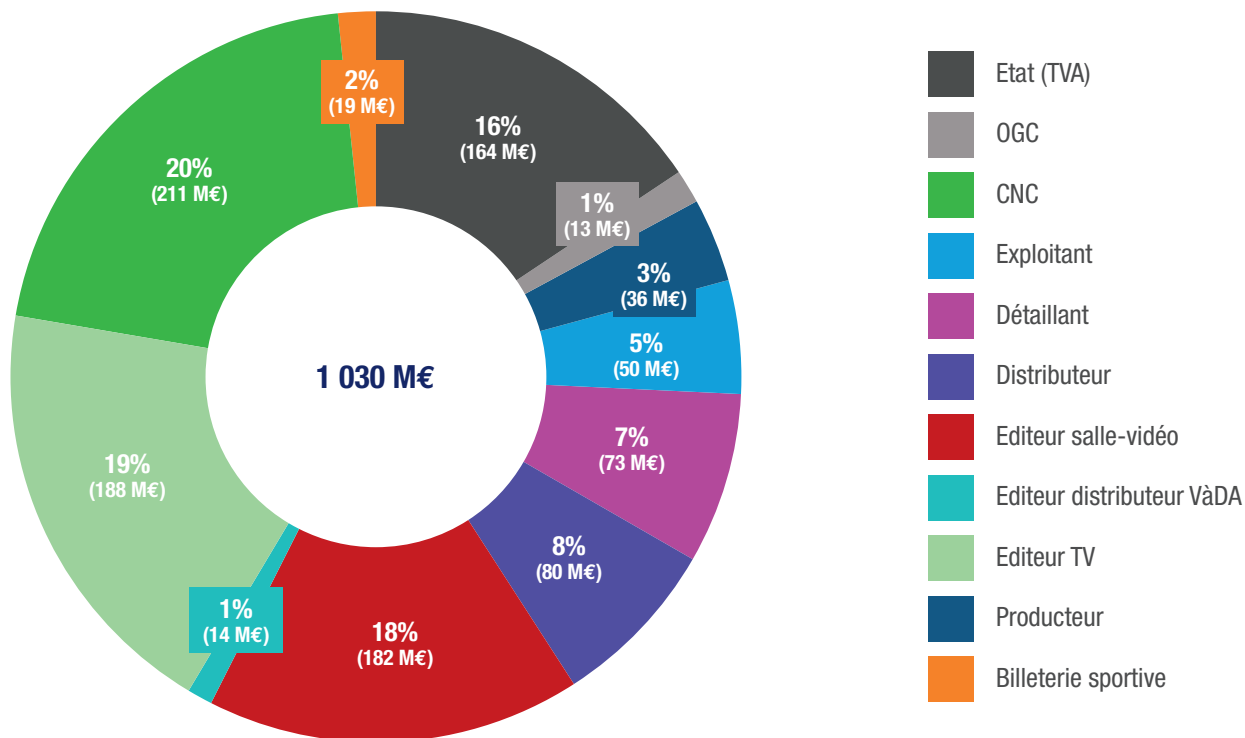
ÉVOLUTION DU PROFIL DES FANS DE SPORT À TRAVERS LE TEMPS

	ERE DES FANS LOCAUX 1850-1950	ERE DES FANS MONDIAUX 1950-2020	ERE DES FLUID FANS 2020 ET AU-DELÀ
FACTEUR DÉTERMINANT	 Sport Business	 Diffusion TV	 Réseaux sociaux  Smartphone
ÉQUIPES	 Local	 Mondial	 Dynamique
MÉDIA	 Radio  Journaux  TV	 Satellite  Cable  OTT	 Transmedia
COMPORTEMENT	 Spectateur	 Consommateur	 Créateur
SUIT	 Equipe	 Ligue  Equipe	 Ligue  Equipe  Athlète

Source : Sports Innovation Lab data, PWC Sports Outlook Report

Dans un monde médiatique de plus en plus dominé par la puissance des plateformes sociales où chacun est à même de participer aux conversations dans l'espace du réseau, la pensée éditoriale des médias est systématiquement commentée et critiquée. On assiste d'une certaine façon à une crise de la vérité portée par ces derniers et ainsi à un déplacement du pouvoir éditorial. Dans cet univers où tout peut être diffusé, une portion significative des contenus relève de toutes sortes de croyances n'émanant pas de la sphère médiatique.

ÉVALUATION DE LA RÉPARTITION DU MANQUE À GAGNER ÉCONOMIQUE ISSU DE LA CONSOMMATION ILLICITE PAR TYPE D'ACTEUR (%)

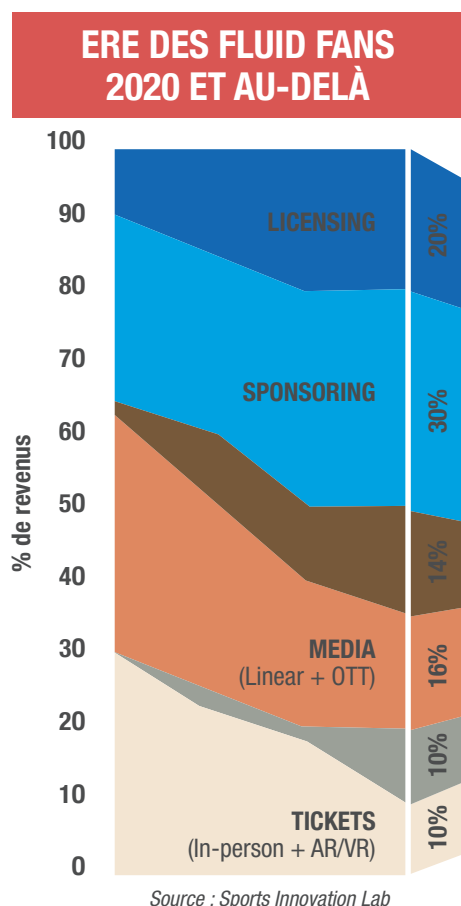


L'explosion du piratage est un autre élément de la crise subie par les médias détenteurs de droits et leurs alliés les GESI.

Selon un rapport de la Hadopi (la haute autorité chargée de lutter contre le piratage sur internet), plus de 3,4 millions de personnes regarderaient des retransmissions illégales de sport, chaque mois, en France. Un piratage qui représenterait un manque à gagner d'un milliard d'euros en 2019 en France, toutes entités concernées.

Source : Rapport Hadopi 2020 - Etude de l'impact économique de la consommation illicite en ligne de contenus audiovisuels et de retransmissions d'événements sportifs

VOYANT LEUR SPHÈRE D'INFLUENCE SE RÉDUIRE PROGRESSIVEMENT, LES MÉDIAS SE SONT APPUYÉS SUR LEUR POSITION DE PRINCIPAL FINANCEUR DES GESI POUR MODELER LE PRODUIT SPORTIF EN FONCTION DE LEURS ATTENTES ET VALORISER AU MAXIMUM L'EXCLUSIVITÉ DES DROITS



Représentant 30% des recettes de financement de l'industrie du sport et encore plus dans le cas des structures de revenus des GESI ou du mouvement sportif international (plus de 70% des recettes du CIO proviennent des droits de diffusion par exemple), les médias n'hésitent pas à formuler des exigences qui pour certaines, peuvent dénaturer la règle sportive ou le format des événements. On peut citer la détermination d'horaires en fonction de l'audience et non de l'intérêt des sportifs comme un de ces exemples les plus courants. Preuve en est le groupe américain NBC, diffuseur des Jeux depuis 1964 et qui au regard de ses deals successifs records (5,5 Mds € pour l'exclusivité des droits américains des Jeux Olympiques de 2021 à 2032 par exemple) n'avaient pas hésité à faire pression lors des JO de Pékin, en 2008 pour que les finales de natation soient programmées en matinée en Chine afin de les retransmettre en soirée aux États-Unis, en plein pic d'audience. De quoi désarçonner les sportifs dont certains à l'époque à l'image du nageur Pieter Van den Hoogenband, triple champion olympique, n'avaient pas hésité à s'en émouvoir devant les caméras du monde entier : « C'est la preuve que NBC dirige le sport mondial. Nous sommes les pantins d'un show américain ! »

À Rio en 2016, avant la cérémonie d'ouverture, la chaîne était allée jusqu'à demander au CIO l'autorisation de changer l'ordre du défilé des équipes en réclamant un classement alphabétique anglais et non portugais. Elle essuya alors un refus, mais obtint satisfaction en 2021 à Tokyo à l'occasion de la finale du basket France/États-Unis, qui fut organisée à 11H30 du matin heure locale afin de pouvoir diffuser la finale de son équipe nationale en prime time aux alentours de 22h30 de l'autre côté de l'Atlantique.

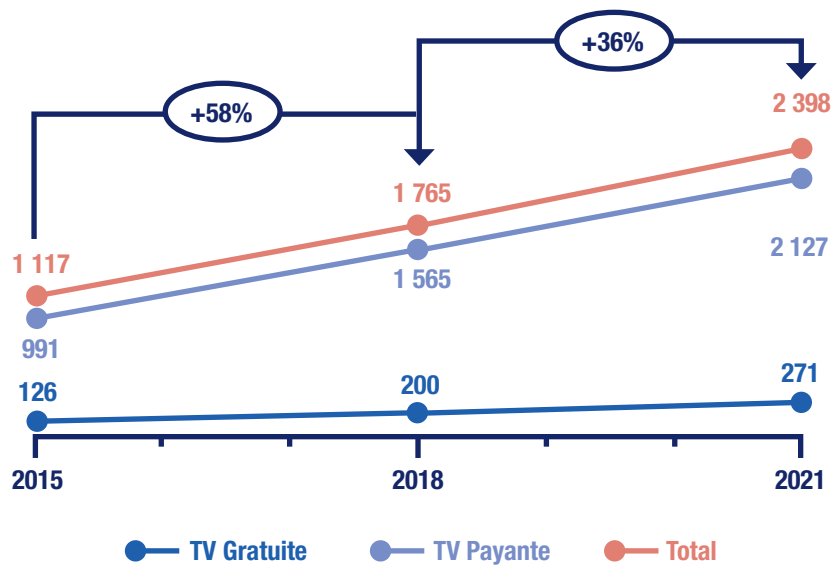
Un système qui fonctionne financièrement parlant car malgré des audiences TV en baisse de 42% à Tokyo par rapport à 2016, la chaîne NBC qui avait réalisé à l'occasion des Jeux Olympiques de Rio un chiffre d'affaires publicitaire de plus d'1,2 milliard de dollars, a annoncé que cette dernière édition des Jeux serait la plus lucrative de son histoire.

LE COVID, DERNIER ÉPISODE DE CRISE QUI A RENFORCÉ LA FRAGILITÉ DE LA SPHÈRE MÉDIATIQUE, FAISANT PESER SUR LES GESI UN RISQUE SYSTÉMIQUE AU REGARD DE LEUR MODÈLE DE FINANCEMENT

Aujourd'hui, l'équation reste néanmoins de plus en plus complexe pour les groupes médiatiques confrontés à une érosion générale d'audiences qui ne cessent de se diluer. En parallèle, ils voient les coûts d'acquisition de droits des événements augmenter.

⁷ Baisse qui s'explique également par le fait que de nombreuses heures de contenus étaient diffusés par la NBC sur son service de Streaming vidéo payant « Peacock ».

ESTIMATIONS DE L'ÉVOLUTION DES DÉPENSES DE LA TÉLÉVISION GRATUITE ET PAYANTE EN ACQUISITION DE DROITS SPORTIFS EN FRANCE (M€)



Source : Rapport Hadopi 2020 - Etude de l'impact économique de la consommation illicite en ligne de contenus audiovisuels et de retransmissions d'événements sportifs

Si les populations angoissées par l'épidémie et ses conséquences n'ont jamais autant guetté les informations que durant ces deux dernières années, force est de constater que seuls les médias généralistes et les médias d'information en ont profité en termes d'audience. Les médias sportifs, principaux relais de couverture des GESI, ont été de leur côté fortement fragilisés.



Une crise médiatique impacte autant un événement dans sa façon de le couvrir que de le consommer.

VINCENT DAVID

VP of programming at Eurosport

Au sein de ces structures, la diminution des recettes publicitaires est allée de pair avec la disparition des grands événements. Conséquence, l'année 2020 fut la pire année de la SAS L'Equipe en France avec un déficit annoncé de plus de 16 millions d'euros quand dans le même temps aux Etats-Unis la plupart des médias spécialisés (ESPN, Sport Illustrated, ...) ont enchaîné les plans de réduction d'effectifs.

Pour ne pas subir de contrecoup financier à cause d'acquéreurs asphyxiés financièrement et dont les investissements sur le marché des droits audiovisuels ont vocation à se réduire dans le temps, les GESI doivent désormais se prendre en main et construire leur propre modèle médiatique.



On se fait accompagner par un pool de consultants, d'experts pour définir notre modèle médiatique des années à venir et celui des UTMB World Series : sa narration, sa production et sa distribution.

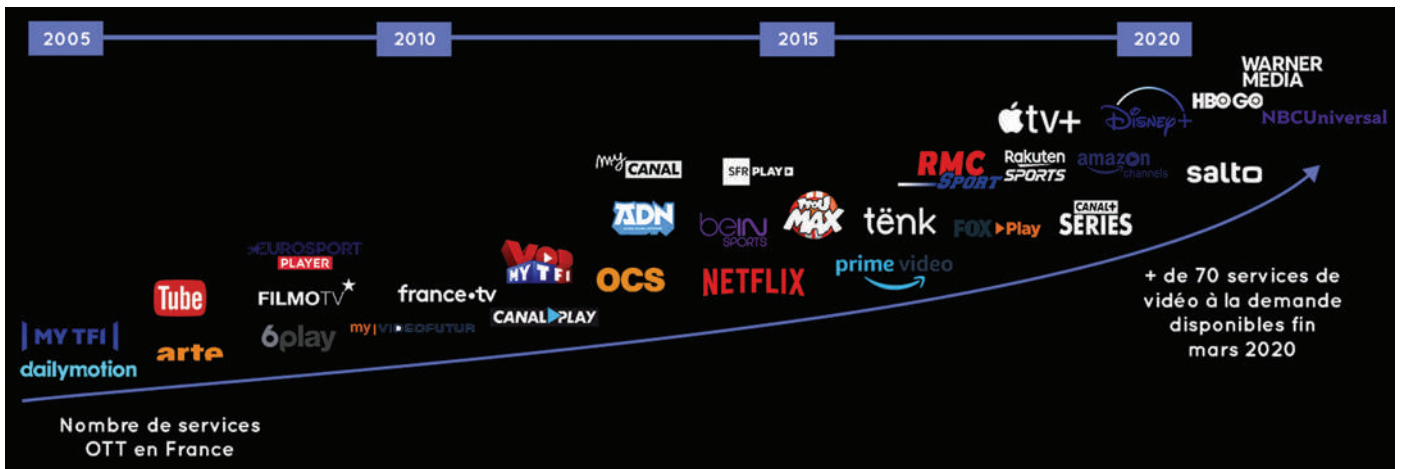
C'est le bon moment notamment parce que la chaîne de valeur de la distribution des droits est en profonde mutation.

ANTOINE AUBOUR

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

L'heure est désormais venue pour les événements qui s'y prêtent de développer la vente de contenus en direct en signant des accords avec des plateformes de streaming de plus en plus nombreuses et puissantes (on en compte plus de 70 en France actuellement).

ANNÉE DE LANCEMENT DES PRINCIPAUX SERVICES OTT EN FRANCE (TVR,VÀD,VÀDA..)



Source : Rapport Hadopi 2020 - Etude de l'impact économique de la consommation illicite en ligne de contenus audiovisuels et de retransmissions d'événements sportifs

Amazon a d'ores et déjà commencé à se positionner sur la diffusion de GESI récurrents, comme en témoigne l'accord signé avec Roland Garros (qui lie les deux parties jusqu'à 2023 autour de la retransmission des matchs joués sur le court Simonne-Mathieu, et la diffusion en exclusivité des sessions de soirée sur le court Philippe-Chatrier).

En parallèle, on cherche à privilégier des modèles de diffusion hybride permettant de générer à la fois de la valeur (à travers notamment les plateformes de streaming) et de la visibilité (à travers les médias traditionnels).

Enfin, pour les GESI dépendants ou non de la retransmission en direct de leur événement, l'enjeu est surtout de se concentrer sur le travail de storytelling, fondamental pour attirer de nouveaux publics et développer l'audience captive.



On a un énorme potentiel de narration, des territoires d'expression qui sont des paysages uniques. Des histoires humaines de pro et d'amateurs qui font des efforts de 47 h en montagne sachant qu'il faut faire d'énormes sacrifices personnels pour aller s'entraîner.

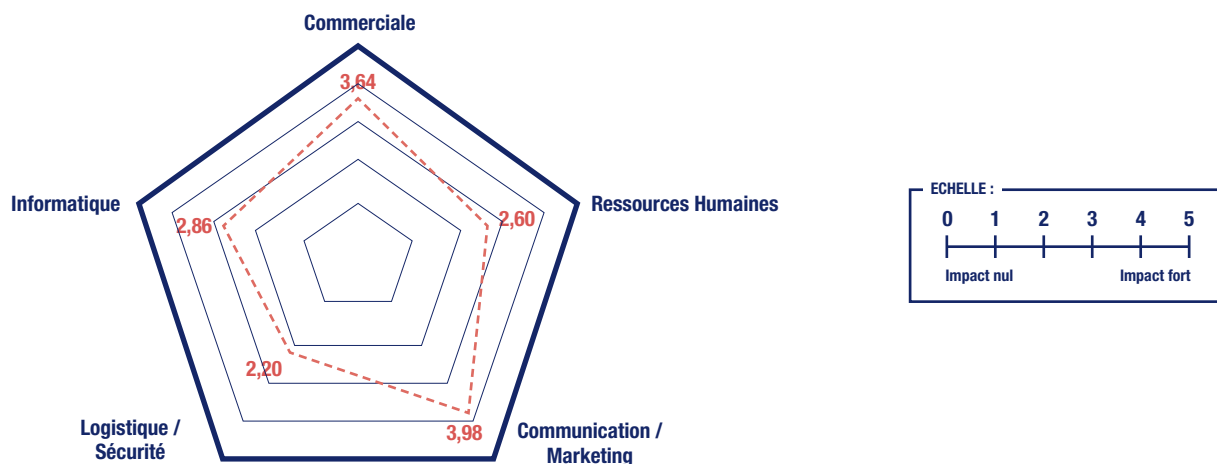
On manque aussi de héros, d'athlètes professionnels. On manque de visage et d'incarnation de notre sport et c'est aussi un sujet sur lequel on doit travailler.

ANTOINE AUBOUR

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise médiatique peut-elle impacter les Grands Événements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Le développement exponentiel des réseaux sociaux, leur influence, la difficulté voire l'incapacité à les encadrer expliquent en grande partie que les professionnels du Sport Business⁸ aient identifié la fonction communication des GESI (note de 3,98/5) comme celle qui subirait le plus d'impacts liés à une crise d'ordre médiatique.

⁸ Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

LES GESI FACE AUX CRISES POLITIQUES

Les enjeux associés à l'organisation de la Coupe du Monde de Football ou encore des Jeux Olympiques sont tels que l'on comprend vite que le monde politique a tout intérêt à s'investir et à investir dans l'organisation de GESI pour profiter de leurs retombées médiatiques, sociétales et parfois économiques.

Le passé a montré que les GESI étaient également des outils de premier ordre pour démontrer de la puissance nationale d'un pays ou pour générer un sentiment de fierté patriotique. Et dans la continuité de ce phénomène, les grands événements sportifs sont vite devenus un terrain d'affrontement de plus où les pays essaient de démontrer la supériorité de leur système et d'agrandir leur influence mondiale. L'exemple le plus populaire est certainement celui des Jeux Olympiques de Berlin (1936)

lors desquels Adolf Hitler utilisa les Jeux pour prouver la supériorité du régime nazi, malgré des efforts qui furent partiellement ébranlés quand un Américain noir, Jesse Owens, gagna quatre médailles d'or.

Mais quel doit être le rôle du sport lorsqu'il est confronté aux crises politiques ? Et surtout peut-il rester apolitique, c'est-à-dire parfaitement indépendant des pouvoirs politiques et économiques, comme le prônait le Président du Comité National Olympique et Sportif Français Henri Sérandour en 2007 ?



Crédit Photo : Bettmann Archive/Getty Images

L'AMBITION DES PLUS GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS INTERNATIONAUX EST D'ÊTRE APOLITIQUES⁹

Historiquement, le mouvement sportif international a toujours affiché facialement sa volonté de ne pas interférer sur les scènes politiques nationales ou internationales exigeant en retour la « non-ingérence » des décideurs politiques dans les décisions relevant du pouvoir sportif.



Les athlètes sont également des citoyens, certains ont une grande influence sur les jeunes notamment, il est important qu'ils utilisent leur voix pour mettre certaines causes en avant, toutefois les JO ne sont pas nécessairement l'endroit pour le faire.

PAULINE RANVIER

Esquimeuse professionnelle, médaillée d'argent aux Jeux Olympiques de Tokyo

La Charte Olympique le rappelle par exemple dans ses principes fondamentaux : « Reconnaissant que le sport est pratiqué dans le cadre de la société, les organisations sportives au sein du Mouvement olympique se doivent d'appliquer le principe de neutralité politique. Elles auront les droits et obligations inhérents à l'autonomie, à savoir le libre établissement et le contrôle des règles du sport, la définition de leur structure et gouvernance, la jouissance du droit à des élections libres de toutes influences extérieures et la responsabilité de veiller à ce que les principes de bonne gouvernance soient appliqués ».

Le Baron Pierre de Coubertin lui-même rappelait que l'Olympisme n'était point un système, mais bien un état d'esprit. Il souhaitait des Jeux apolitiques, intemporels et non discriminatoires (même si sur ce dernier point spécifique, le fait qu'il eut déclaré que la gent féminine n'avait pas sa place dans ces compétitions ne corroborait pas son discours).

⁹ Qui se tient en dehors de la lutte politique.



La Charte Olympique interdit également toute forme d'utilisation politique des Jeux : « Le rôle du CIO est de s'opposer à toute utilisation abusive politique ou commerciale du sport et des athlètes. » (mission n°11 du Comité International Olympique).

L'indépendance politique des membres du CIO est quant à elle exigée lors d'une cérémonie durant laquelle le nouveau membre s'engage à « ne pas accepter de la part de gouvernements, d'organisations ou de tiers aucun mandat et aucune instruction susceptible d'entraver leur liberté d'action et de vote » le tout en prêtant le serment suivant :

« Honoré d'avoir été choisi en tant que membre du Comité International Olympique, j'accepte pleinement les responsabilités qui m'incombent au vu de cette fonction : Je m'engage à servir le Mouvement olympique au mieux de mes capacités. Je respecterai la Charte olympique et accepterai les décisions du CIO. J'agirai toujours indépendamment des intérêts commerciaux et politiques ainsi que de toute considération raciale ou religieuse. Je me conformerai pleinement au Code d'éthique du CIO. Je m'engage à combattre toute forme de discrimination et me consacrerai en toutes circonstances à promouvoir les intérêts du Comité International Olympique et du Mouvement olympique. »

Charte Olympique du CIO – Page 35

La FIFA de son côté prône la même position que le CIO en avançant dans son code éthique un Devoir de neutralité pour ses pays membres :

14 DEVOIR DE NEUTRALITÉ

1.

Dans leurs relations avec les autorités gouvernementales, les organisations nationales et internationales, les associations et les groupements, les personnes auxquelles s'applique le présent code doivent non seulement observer les règles de conduite générales énoncées à l'art. 13 ci-dessus, mais aussi rester politiquement neutres, conformément aux principes et aux objectifs de la FIFA, des confédérations, des fédérations, des ligues et des clubs, et de façon générale agir d'une manière compatible avec leur fonction et leur intégrité.

2.

Toute violation du présent article est sanctionnée d'une amende d'au moins CHF 10 000, ainsi que d'une interdiction d'exercer toute activité relative au football de deux ans au plus.

Code d'éthique de la Fifa Edition 2018 – Page 20

Mais contrairement à la Charte olympique, la Charte de la FIFA prend davantage position sur son rôle politique. Elle prône la mise en œuvre de programmes de développement, de lutte contre des causes aussi politisées que le racisme et la discrimination, ainsi que la promotion de la pacification des relations internationales. Autant d'éléments qui démontrent sa conscience de son aspect politique. Logique quand on sait que la FIFA est le plus grand regroupement de pays au monde ce qui lui donne un poids énorme et lui confère des répercussions possibles indéniables sur les pays membres, surtout sur les pays hôtes des événements.

Si certains ont pu critiquer la décision hautement symbolique de la FIFA en 2012 d'autoriser le port du voile féminin pendant les matches, elle peut se targuer d'avoir fait bouger positivement les lignes puisqu'en 2019, la fédération saoudienne s'est dotée d'un département du développement du football féminin et d'annoncer en 2021, le lancement d'un championnat féminin.

LA VOLONTÉ D'IMPERMÉABILITÉ DES ÉVÉNEMENTS SPORTIFS AUX CRISES ET À LA SPHÈRE POLITIQUES RESTE NÉANMOINS UTOPIQUE

De prime abord, le caractère apolitique des grandes compétitions sportives internationales comme les Jeux Olympiques ou la Coupe du Monde de Football est donc un principe immuable. Pourtant, cela ne s'applique qu'au niveau théorique, puisque ce sont des compétitions entre athlètes avant d'être des compétitions entre pays. Dès lors, l'interdiction officielle de l'intrusion de la politique dans les Jeux concerne les athlètes, pas les États. Comme le rappelle Pascal Boniface (géopolitologue français), « les premiers, qui vont vite devenir des ambassadeurs en short, sont tenus au devoir de réserve, les États eux restent libres de déterminer leur ligne politique et le Mouvement Sportif International, que ce soit dans l'acceptation ou l'exclusion de délégations nationales ou le choix de la ou des ville(s) hôte(s), va prendre les décisions en fonction de critères géostratégiques. À partir du moment où on rassemble, en vue d'une compétition, des citoyens de différents pays, l'événement est forcément politique »

Ce n'est d'ailleurs pas anodin si on observe la présence des plus grands chefs d'États et de gouvernements lors des principales manifestations sportives internationales. Comme le précise Pascal Boniface, l'ensemble du mouvement olympique est le résultat direct et indirect de multiples calculs et tractations géostratégiques, du choix des villes hôtes, des nations participantes (ou exclues) à la cérémonie de clôture, en passant par les rivalités entre nations à l'intérieur du stade.

Boniface constate qu'après la Première Guerre mondiale, le sport prend une place de plus en plus importante et va en quelque sorte devenir un instrument diplomatique au service des États, une source de pouvoir ayant la capacité de faire changer le comportement des acteurs internes et externes, ce qui est en fait le concept même du Soft power. Il est d'ailleurs intéressant de noter que la politique sportive était à l'époque contrôlée par le Ministère des Affaires étrangères, et donc considérée comme un rouage important dans la détermination de agissements de l'État face à la société internationale. L'autorisation de participer aux JO par exemple est significative des rapports de force politique. Après leur défaite de la Grande Guerre, l'Autriche, l'Allemagne, la Hongrie, la Turquie et la Bulgarie furent exclues des Jeux de 1920 à Anvers. L'Allemagne fut également exclue des JO de 1924 à Paris. L'attribution des Jeux de 1931 à l'Allemagne, juste avant la montée d'Hitler, marqua la fin de la période de punition. L'Allemagne et le Japon seront de nouveau exclus des Jeux après la Seconde Guerre mondiale. Le Japon recevra les Jeux en 1964, signe de sa pleine réintégration dans la communauté internationale. Il existe de très nombreux autres exemples d'exclusion prononcés à l'occasion de grands événements sportifs internationaux.



Alors que les Jeux Olympiques de 1980 à Moscou furent boycottés par plus de 60 pays, en réponse à l'invasion de l'Afghanistan par l'URSS, le risque de voir l'histoire se répéter planait sur Sotchi en 2014. Time Magazine & Bloomberg Businessweek

LES INSTANCES INTERNATIONALES SPORTIVES ET LES GESI NE PEUVENT PLUS SE CACHER DERRIÈRE LE MYTHE DE LA SÉPARATION ENTRE SPORT ET POLITIQUE

Bousculés par les prises de position répétées des sportifs et sportives, et le désir de certains de s'engager dans des luttes socio-politiques, les acteurs du Mouvement Sportif International n'auront bientôt plus le choix que de revoir leur position sur le sujet.

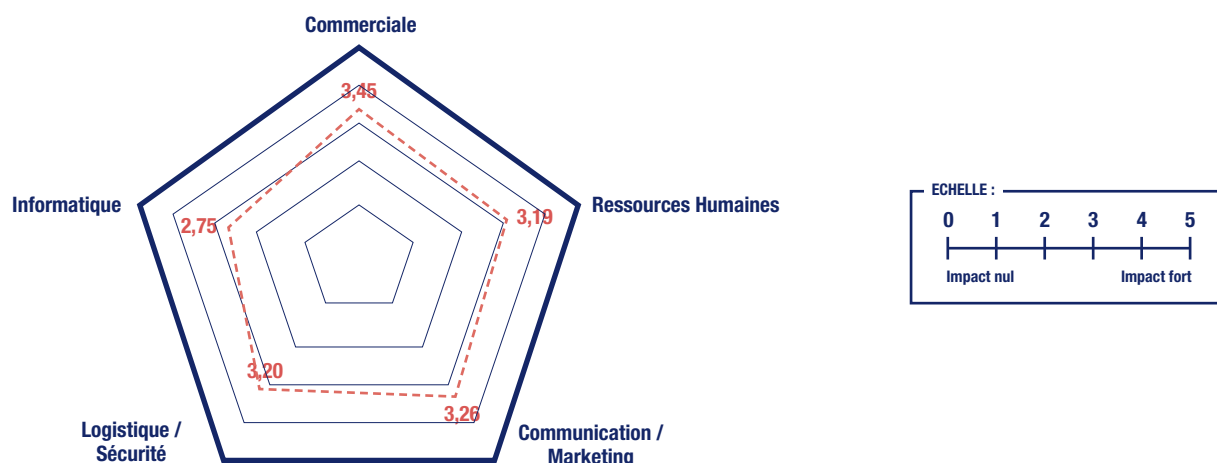
Ces dernières années, des athlètes trop longtemps réduits au silence ont pris les devants pour impulser des changements importants. En 2016 par exemple, le quarterback américain de la NFL Colin Kaepernick lançait le mouvement de protestation « Take a Knee » pour dénoncer les injustices raciales aux États-Unis. Ce geste de protestation a depuis pris une ampleur mondiale, et il a été répété à plusieurs reprises sur les terrains des matchs de football aux Jeux Olympiques de Tokyo (sans que les joueurs et les joueuses impliqués ne reçoivent de sanction, preuve que les choses sont en train de changer).



Crédit Photo : Nhat V. MeyerBay Area News GroupTribune News Service via Getty Images

QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise politique peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Les professionnels du Sport Business¹⁰ considèrent que la fonction commerciale des GESI (note de 3,45/5) est celle qui subit le plus d'impacts lors des crises d'ordre politique. La Coupe du Monde de football au Qatar, qui a suscité de nombreux débats, controverses et pressions susceptibles de refroidir les sponsors, saura-t-elle inverser la tendance ?

¹⁰ Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

LES GESI FACE AUX CRISES SOCIÉTALES

Rapidement devenues un des enjeux majeurs de ces dernières années, les questions sociétales ne peuvent plus être dissociées des Grands Evénements Sportifs Internationaux. Les nouvelles installations construites pour les Jeux Olympiques doivent désormais non seulement s'inscrire harmonieusement dans le paysage urbain mais être également utiles et pérennes. Le sport féminin doit aujourd'hui bénéficier de la même médiatisation que son pendant masculin même si son audience est souvent moindre. De nombreuses autres considérations sociétales font aujourd'hui la une, comme celles qui touchent la santé mentale des athlètes, l'égalité de rémunération des sportifs et des sportives ou la lutte contre les discriminations raciales, à l'image du mouvement Black Lives Matter.

Les enjeux d'ordre sociétaux ne peuvent plus être perçus comme accessoires. Leur prise en compte est devenue obligatoire pour toute entité organisatrice qui se doit d'être impliquée pour ne pas laisser l'impression que les critères économiques et médiatiques sont les seuls qui prévalent à ses yeux.

Négliger ces enjeux ne se résume plus seulement à perdre une opportunité de briller davantage, mais présente bel et bien un risque : celui de voir la réputation d'événements majeurs entachée à jamais. Un risque que les GESI et leurs organisateurs, déjà sous le flot de nombreuses critiques, ne sont assurément pas prêts à prendre.

QUAND LES ERREURS DU PASSÉ PÈSENT SUR LE PRÉSENT ET HANDICAPENT L'AVENIR

Le développement durable est devenu un impératif et il paraît inimaginable de continuer à créer des infrastructures gigantesques dont l'utilité ne serait qu'éphémère. Les exemples sont légion, comme à Berlin après 1936 ou à Sarajevo en 1984. Mais le contexte était particulier et les enjeux sociétaux n'étaient pas la priorité. Le climat a changé, et les Jeux de Sotchi ou de Rio ont été bien plus critiqués.

L'exemple russe est peut-être le plus clivant en la matière. La construction de l'ensemble des sites ayant accueilli les Jeux Olympiques d'Hiver les plus chers de l'Histoire en 2014 a coûté près de 36 milliards d'euros. Un investissement censé être rentabilisé sur le long terme (le climat permettant à la région de Sotchi d'accueillir dans ses hôtels des touristes souhaitant aller à la plage l'été et skier en hiver) mais qui dans les faits est confronté à la réalité d'investisseurs qui peinent à rembourser les sommes colossales empruntées.



Bassin de natation utilisé pour les Jeux olympiques d'été à Rio de Janeiro (Brésil) en 2016 - Crédit Photo : PILAR OLIVARES / REUTERS

Du côté du Brésil, l'après Rio 2016 est un échec. Présentées comme durables, vouées à être reconverties en écoles ou même en appartements de luxe... les structures sont globalement abandonnées, voire fermées au public pour des raisons de sécurité. Le peu de concerts et de festivals organisés sur ces sites ne permet pas de justifier le coût pharaonique de leurs constructions. Seule une poignée d'appartements est réellement occupée dans de nouvelles villes fantômes, les prix ayant flambés suite à la crise financière. Les Jeux de Rio ne resteront certainement pas dans les mémoires comme un modèle de durabilité.

Ainsi, particulièrement critiqués pour leur coût faramineux (d'autant plus quand on sait que près d'un quart de la population vit sous le seuil de pauvreté), entachés par des scandales de corruption, les premiers Jeux Olympiques d'Amérique du Sud qui auront au moins eu le mérite d'accélérer le

développement et l'urbanisation du sud de la région de Rio, ne resteront pas pour autant dans les mémoires comme un modèle de durabilité.

Les Jeux de Rio ne sont assurément pas le seul événement d'envergure à laisser un héritage économique plutôt catastrophique : durant les 30 dernières années, de nombreuses villes organisatrices des Jeux Olympiques sur ont provoqué des dépassements budgétaires colossaux, finalement assumés par les populations locales (voir image à droite).

En dehors des JO, d'autres grands événements sportifs sont accusés de malversations voire de scandales humanitaires, comme la future Coupe du Monde de Football prévue en 2022 au Qatar. Plus de 6 500 travailleurs y seraient morts sur les chantiers de construction des stades et d'autres infrastructures.

Un désastre humanitaire dénoncé par certains pays scandinaves tels que la Norvège ou le Danemark, qui appellent au boycott de la compétition. Un geste qui pourrait faire date s'il était suivi par plusieurs pays avant le début de la compétition. Les problématiques sociétales sont intimement liées à la vie politique et ces deux typologies de crise coïncident bien souvent.

LE SOCIÉTAL, UNE OPPORTUNITÉ DE CRÉATION DE VALEUR À SAISIR POUR LES GESI

Percevoir les préoccupations sociétales uniquement comme une menace pesant sur les organisateurs d'évènements sportifs serait néanmoins une erreur. Les GESI sachant les intégrer à leurs problématiques d'organisation se donnent l'opportunité de devenir des modèles à suivre, capables de capter plus d'attention médiatique et de toucher un spectre de partenaires économiques plus important.



Aujourd'hui malheureusement, dans le badminton on n'a pas encore assez développé notre image et nos valeurs. Nos partenaires internationaux souhaitent encore beaucoup de visibilité, et utilisent le sport et le badminton pour revitaliser leur image et faire passer du business avant tout. Nous acceptons avec bonheur que Total participe à notre évènement mais bien sûr on souhaiterait qu'ils améliorent leurs actions au quotidien.

PASCAL BILDSTEIN

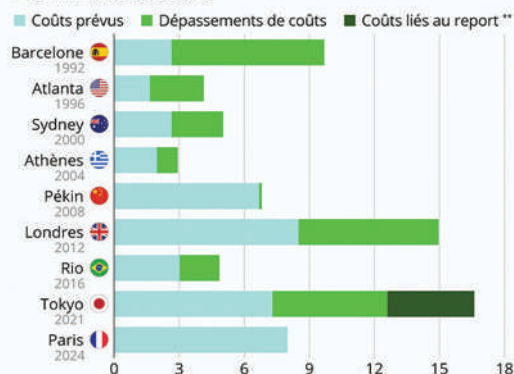
Directeur communication, marketing & événementiel, Fédération Française de Badminton



Des récipients de produits P&G recyclés servant à confectionner les tenues des sportifs lors des JO de Tokyo 2021 - Crédit Photo : Procter & Gamble

Jeux olympiques : un budget difficile à maîtriser

Coûts d'organisations des Jeux olympiques depuis 1992, en milliards de dollars *



En date d'août 2020.

* Hors investissements dans les infrastructures locales de transport.

** Estimation médiane.

Sources : The Oxford Olympics Study 2016, Comité d'organisation des JO de Tokyo, rapports médias



Globalement, les Jeux Olympiques de Tokyo furent une réussite en la matière, où une forme de marketing sociétal a été mis en place à plusieurs niveaux. De la fabrication des médailles à l'aide de composants de téléphones recyclés, à celle des uniformes à l'aide de bouteilles en plastique, en passant par la récupération de l'aluminium ayant servi à construire des logements de fortunes, suite au tremblement de terre de 2011, dans le but de réaliser la torche olympique, le Japon a clairement joué la carte du renouvelable, fortement soutenu par certaines multinationales en recherche constante de valorisation de leur image, à l'image de Coca-Cola et de Procter & Gamble (P&G).

Autre exemple pour le moins marquant, l'ensemble de la population japonaise a été incité à réduire les émissions de CO2 produites durant la compétition, en recouvrant par exemple les murs des bâtiments de plantes afin de limiter l'utilisation de la climatisation, ou en encourageant l'utilisation d'huile de friture comme substitut de carburant pour les voitures.

« Nous voulons aborder la question du changement climatique et donc gérer les ressources de manière appropriée tout au long des Jeux Olympiques. En faisant participer le grand public [...], nous espérons pouvoir le sensibiliser à ces questions de durabilité même après les Jeux olympiques, et que cet effort se poursuivra et deviendra un héritage pour l'avenir. » a déclaré Yuki Arata, directeur principal de la durabilité de Tokyo 2020.

D'ailleurs, si l'on en croit ses différents acteurs, les ambitions environnementales seront au cœur des préoccupations dans le cadre de l'organisation de Paris 2024 : « Le monde du sport est interpellé par ces constats : la nature étant leur terrain de jeu, les sportifs observent au quotidien la dégradation des rivières, des montagnes, des océans. Les organisations sportives, maillon clé des territoires, sont exposées à ces bouleversements. Mais surtout, grâce à son incroyable pouvoir de mobilisation, le monde du sport doit être en première ligne pour agir. » peut-on lire sur le manifeste.

L'ÉGALITÉ DE PRIMES DE PERFORMANCE, UNE RECONNAISSANCE SOCIÉTALE ATTENDUE PAR LE SPORT FÉMININ ET QUI S'OPÈRE PROGRESSIVEMENT AU SEIN DES GRANDES COMPÉTITIONS

C'est un fait, le sport au féminin est indubitablement moins mis en avant que son homologue masculin dans les médias, et sa capacité à générer des revenus pour les organisateurs s'en trouve impactée. Néanmoins, de plus en plus de compétitions et de grands événements ont adopté le principe d'une égalité de primes entre Sportifs et Sportives dans un souci d'équité :

CHRONOLOGIE DES SPORTS

Compétitions ayant adopté une égalité de primes Sportifs / Sportives

1950

- 1952 : Equitation - Coupe du monde de dressage

1960

- //

1970

- 1972 : Course équestre
- 1973 : Tennis -US Open
- 1979 : Badminton - World Tour Finals

1980

- 1982 : Marathon de Londres
- 1986 : Ironman - Championnat du Monde
- 1987 : Volleyball - Championnat du Monde de Beach Volley
- 1988 : Bowling - Championnat du Monde

1990

- 1995 : Patinage Artistique - Championnat du Monde
- 1997 : Athlétisme - Championnat du Monde
- 1997 : Luge - Championnat du Monde

2000

- 2001 : Equitation - Coupe du monde
- 2002 : Skeleton - Coupe du Monde
- 2006 : Tir à l'arc - Coupe du Monde
- 2006 : Tennis de table - Championnat du Monde
- 2006 : Ski - Coupe du Monde
- 2007 : Plongeon - Championnat du Monde
- 2007 : Water Polo - Championnat du Monde
- 2007 : Escalade - Coupe du Monde
- 2007 : Natation - Coupe du Monde
- 2008 : Judo - Championnat du Monde

2010

- 2011 : Bobsleigh - Coupe du Monde
- 2012 : Canoeing - Coupe du monde
- 2013 : Cyclisme - Championnat du Monde
- 2013 : Taekwondo - Grand Prix
- 2017 : Squash - Championnat du Monde
- 2018 : Lutte - Ranking Series
- 2018 : Cricket - Big Bash League
- 2019 : Hockey - Pro League
- 2017 : Surf - Ligue Mondiale de Surf

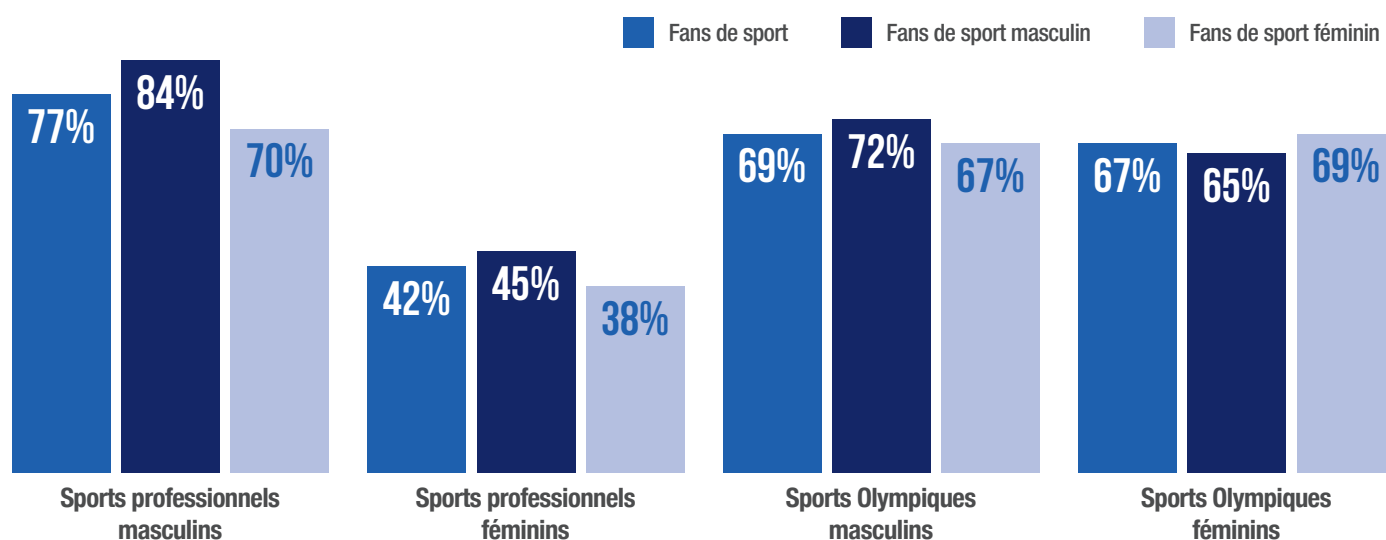
2020

- 2020 : Plongeon de haut vol - World Series

Si la question sociétale associée à des enjeux d'image est bien entendu au cœur de cette avancée, il faut rappeler que le potentiel médiatique et économique du sport féminin est réel. C'est particulièrement le cas pour les disciplines marquées du sceau de l'Olympisme. Citons par exemple les Jeux de Tokyo où l'intérêt des fans de sport américain pour les disciplines féminines était équivalent à celui des disciplines masculines (contrairement aux sports dits « Professionnels »).

LES AMATEURS DE SPORT S'INTÉRESSENT AUTANT AUX SPORTS FÉMININS QU'AUX SPORTS MASCULINS LORS DES JEUX OLYMPIQUES

Pourcentage des personnes interrogées ayant déclaré être intéressées par chacun des types de sports suivants :



Données Morning Conseil - Retraitement Observatoire du Sport business

Sondage réalisé du 12 au 15 mai 2021 auprès de 1499 amateurs de sport aux États-Unis, avec une marge d'erreur des réponses indiquées allant de +/-4% à +/-5%.

Soulignons également l'effort réalisé par le CIO en termes de parité des participants : cette édition ayant eu la particularité de présenter une catégorie masculine et féminine pour chaque discipline (une première) et de compter 49% de femmes parmi les participants (ainsi que +40% dans le cadre des Jeux Paralympiques, soit un nouveau record).

De son côté, la FIFA devrait combler son retard sur ce sujet en s'impliquant davantage lors de l'organisation des prochaines Coupes du Monde de Football. Cette prise de conscience est motivée par l'ampleur progressive de la pratique du football féminin et son potentiel économique, mais aussi par le combat mené par des athlètes particulièrement engagées comme Megan Rapinoe, footballeuse américaine et double championne du monde, qui s'est rendue à la Maison Blanche début 2021 pour en débattre avec le Président américain Joe Biden.

L'HÉRITAGE DES MÉGA-EVENTS AU CŒUR D'UNE APPROCHE PLUS RAISONNABLE ET PLUS RAISONNÉE

Désormais entrées dans les mœurs, les considérations sociétales sont donc devenues un prérequis lors de l'organisation des futures événements sportifs de grande ampleur. Afin de réduire la facture associée à leur organisation (notamment en termes de construction d'infrastructures), les événements majeurs pourraient dorénavant systématiquement dépendre non plus d'une ville, mais d'une nation entière, voire même de plusieurs pays, afin de répartir les coûts, à l'image de la Coupe du monde de Rugby 2003 en Australie et en Nouvelle-Zélande, de l'Euro 2020 réparties entre douze pays, ou des futurs Jeux de Brisbane en 2032, situés dans l'ensemble de la région du Queensland. La question du gonflement de la « facture » écologique liée à ce type d'organisation reste néanmoins à régler.

Pour appréhender toutes ces problématiques à leur cadre d'organisation et notamment celles liées au développement durable, les GESI n'hésitent plus à associer les populations locales. C'est notamment le cas de Paris 2024 qui a souhaité faire émerger des propositions « durables » autour de trois thématiques sociétales : « sport et société », « développement économique et territorial » et « Jeux, fête et participation ».

Concrètement, il en ressort un engagement de réduire l’empreinte carbone de 55 % par rapport aux précédents Jeux, de lutter toutes formes de pollution, sonores ou lumineuses notamment, et de s’assurer que l’ensemble des énergies utilisées seront renouvelables (données chiffrées à l’appui).

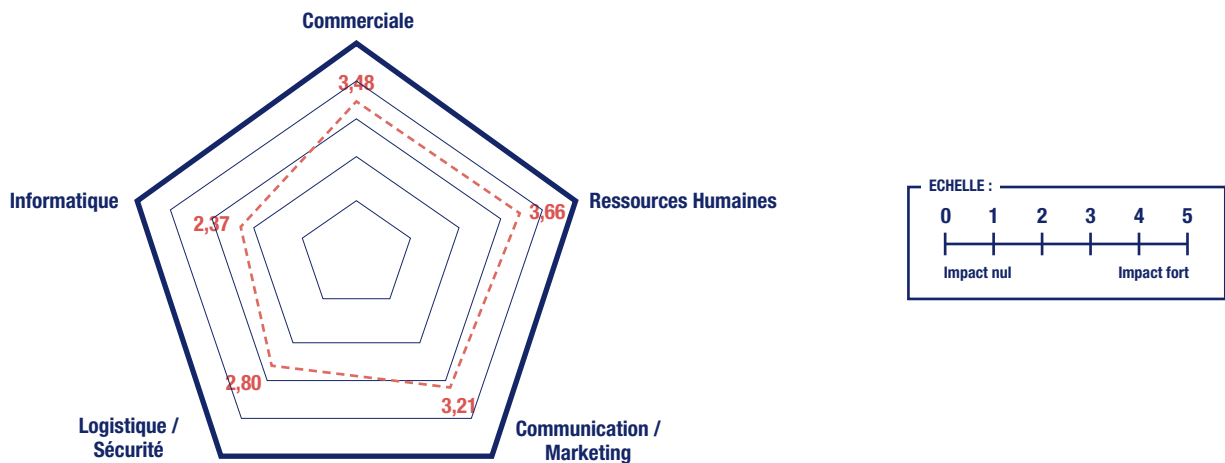
Cet engagement s’appliquera aussi aux infrastructures : la société Solideo, chargée de construire les villages olympiques, paralympiques et médias, a pour objectif de construire des bâtiments permanents conçus à 100% à partir de matériaux recyclés, et de les transformer en éco-quartiers.

Enfin, les Jeux de Paris 2024 se sont engagés à être inclusifs et solidaires en signant un accord en novembre 2016, intitulé « Impact 2024 », ayant pour objectif de définir divers programmes visant à faciliter l’insertion sociale et professionnelle : « L’objectif est d’intégrer les principes d’inclusivité dans tous les actes économiques liés à la mise en place des Jeux » a déclaré à ce sujet Etienne Thobois, Directeur Général du COJO 2024.

Concrètement, si l’objectif est de favoriser l’insertion professionnelle de l’ensemble des habitants d’Ile-de-France, la Seine-Saint-Denis semble être un des objectifs majeurs, de par son fort taux de chômage et la jeunesse de sa population. Dans la mesure où les projets à venir sont soumis au droit des marchés publics, Solideo pourrait bel et bien mettre en place des clauses dans ses appels d’offre, afin de favoriser les entreprises d’insertion et d’Economie Sociale et Solidaire, permettant ainsi aux Jeux de 2024 de contribuer à la construction du Paris de demain.

QU’EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise sociétale peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Les professionnels du Sport Business¹¹ considèrent les Ressources Humaines des GESI (note de 3,66/5) comme la fonction pouvant le plus subir les effets d’une crise d’ordre sociétale. Marseille, candidate en 2003 à l’organisation de l’America’s Cup, aurait ainsi été disqualifiée à cause de la grève des éboueurs qui aurait découragé l’équipe suisse chargée d’évaluer les sites.

¹¹ Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d’un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

LES GESI FACE AUX CRISES SPORTIVES

Qui n'a jamais au moins une fois dans sa vie ressenti de la fierté et laissé éclater sa joie en voyant son pays remporter la victoire finale d'un évènement sportif majeur ? Qui n'a jamais été submergé de bonheur en réalisant une performance sportive qui a permis à toute son équipe de remporter un match clé ?

Ascenseur émotionnel par excellence, le sport ne se réduit malheureusement pas qu'à une succession de victoires, de trophées et d'épanouissements pour les athlètes qui le pratiquent comme pour les publics qui les supportent. La réalité d'une vie ou d'une carrière de sportif est souvent jalonnée de moments douloureux engendrés par les blessures, la détresse psychologique ou tout simplement les contre-performances. Autant d'éléments qui peuvent pousser les sportifs à des comportements extrêmes par simple peur de l'échec, bien souvent au détriment de leur santé physique ou mentale.

LE DOPAGE, INTRINSÈQUEMENT LIÉ À L'HISTOIRE MODERNE DES GESI

Depuis la fin des années 80, les enjeux médiatiques, financiers ou mêmes politiques reposant sur les épaules des sportifs sont tels que la perspective d'un échec peut pousser certains d'entre eux à franchir la ligne rouge en ayant recours à des substances prohibées. Les exemples sont multiples mais leur pouvoir de nuisance sur les événements sportifs est plus ou moins fort selon l'ampleur de ces pratiques et les conséquences associées. Un cas de dopage isolé n'a clairement pas le même retentissement que la révélation d'un scandale généralisé, ni les mêmes répercussions pour les événements sportifs censés accueillir les sportifs concernés. L'exemple le plus marquant de ces dernières années est sans doute celui qui a marqué le sport russe puisque la révélation en 2014 de cette affaire de dopage généralisé a entraîné à l'époque la suspension de 118 sportifs russes pour les JO de Rio en 2016 (cf. encadre ci-après).

DOPAGE RUSSE, UN SCANDALE D'ETAT

Afin de comprendre pour quelle raisons les athlètes russes ont dû se présenter sous une bannière neutre lors des Jeux de Tokyo, il faut remonter à 2014.

Tout commence en décembre, quand la coureuse Yuliya Stepanova est suspendue. Son mari, ancien employé d'une agence antidopage russe, la Rusada, dénonce alors la culture du dopage et de la triche existante en Russie, poussant ainsi l'Agence Mondiale Antidopage (AMA) à lancer une enquête.

Un an plus tard, les conclusions tombent : les allégations sont avérées, la culture de la gagne est telle, que les athlètes, entraîneurs et médecins soviétiques ne reculent devant rien. Le dopage serait généralisé, et la Fédération russe d'athlétisme corrompue, ce qui lui vaudra une suspension. Courant 2016, Grigory Rodchenkov, ancien directeur du laboratoire antidopage de Moscou, renchéri et fait étalage du système mis en place par la Russie afin de doper les athlètes sans se faire prendre. L'AMA dénonce un « système de dopage d'Etat sécurisé », « dirigé, contrôlé et supervisé » par le ministère de Sports russe, « avec l'aide active du FSB, les services secrets russes ».

Résultat, en 2017, le Comité International Olympique suspend alors le Comité Olympique russe, et seules les athlètes n'ayant rien à se reprocher sont autorisées à participer aux Jeux d'hiver de Pyeongchang, sous bannière neutre toutefois.

L'histoire ne s'arrête pas là car en 2019, la Russie feint la transparence et envoie des échantillons à l'AMA... mais dont les données sont falsifiées. Les répercussions ne se feront pas attendre, et la nation soviétique est alors exclue de toutes les compétitions sportives internationales pour quatre ans.

Dénonçant un complot international, celle-ci fait appel, et le TAS décide finalement d'alléger la sanction, ne privant ainsi les athlètes russes que des Jeux de Tokyo 2020 et de Pékin 2022. Très probablement.

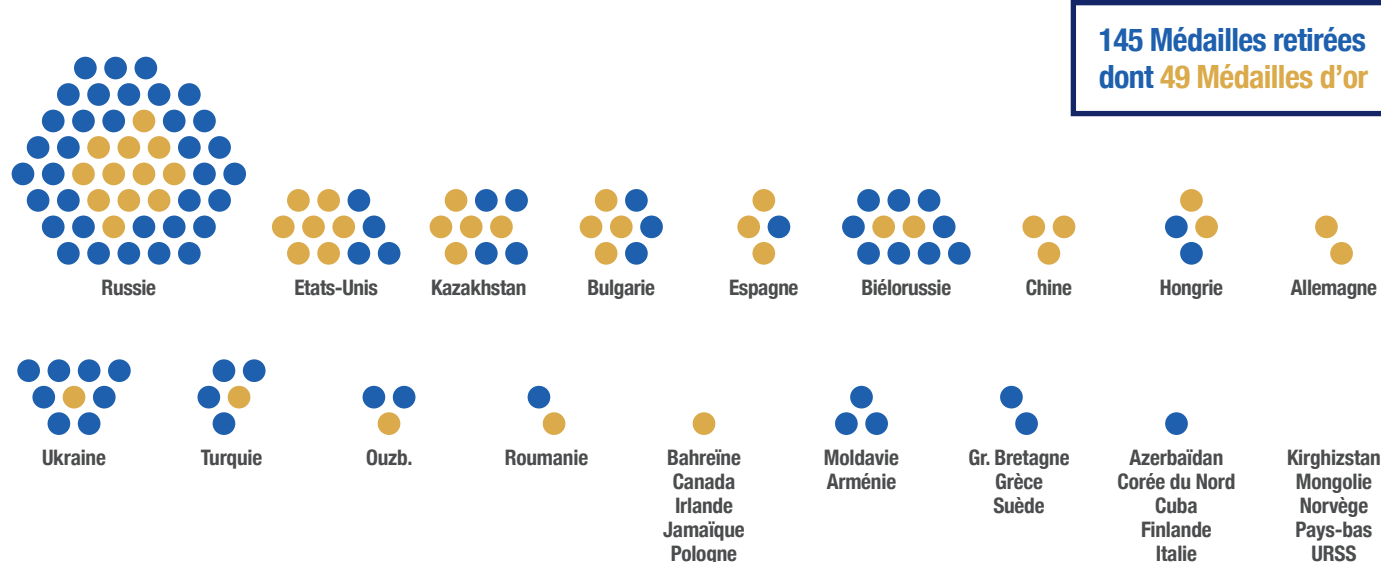


Sportifs du ROC, recevant la médaille d'argent lors de la finale du Volleyball masculin – Tokyo 2020 - AI / Reuters / Panoramic

Qu'il soit pratiqué massivement ou isolé, le dopage fait désormais partie intégrante de l'histoire des GESI. Il génère des scandales sportifs fortement impactants pour l'image et la crédibilité du sport en général et des événements concernés en particulier. Ces derniers, malgré un appui continu de la part de l'Agence mondiale antidopage (AMA) ne peuvent souvent réagir qu'après révélation des affaires en sanctionnant sportivement les coupables. Depuis 1968, 145 médailles (dont 49 d'Or) ont ainsi été retirées pour des cas de dopage aux Jeux Olympiques d'été et d'hiver.

NOMBRE DE MÉDAILLES RETIRÉES POUR DOPAGES AUX JEUX OLYMPIQUES

Selon un décompte de l'AFP depuis le premier cas en 1968



Chaque athlète devrait être contrôlé de manière officielle et non officieuse afin de prouver son innocence. Les équipes sous bannière neutre ne devraient pas récupérer les points de leur pays, si l'on prend l'escrime pour exemple, les russes sous bannière « ROC » avaient les points obtenus par la Russie, au final rien n'avait changé à part leur nom. Des mesures plus drastiques sont nécessaires.

PAULINE RANVIER

Escrimeuse professionnelle, médaillée d'argent aux Jeux Olympiques de Tokyo

LA RESPONSABILITÉ D'UNE SOCIÉTÉ QUI NE CAUTIONNE PAS LE DROIT À L'ÉCHEC

Les athlètes ne sont pas toujours responsables de ces dérives malheureusement trop fréquentes : ils sont aussi parfois dopés à leur insu, comme lorsque le kayakiste japonais Seiji Komatsu a admis en 2018 avoir versé un produit dopant dans la boisson d'un de ses rivaux, afin de le faire disqualifier. La pression subie par les athlètes est cependant si forte qu'ils n'envisagent pas la possibilité d'échouer et de prendre le risque de décevoir le public, les sponsors et les médias.

Le parcours des tricolores cet été à Tokyo en est le parfait reflet. Attendus au tournant, à plus forte raison car en période de crise, toute nation ressent le besoin de briller, les Bleus se sont globalement effondrés, avec une modeste 10ème place au classement général. Face à une telle déconvenue, notamment de la part d'athlètes censés performer, l'incompréhension voire même la colère de la part des observateurs, laissa rapidement place à une volonté de restructuration de plusieurs fédérations (celle d'athlétisme notamment), en vue des Jeux de Paris 2024. Tour à tour ce sont l'athlétisme français (en plein marasme d'après les médias), le football (« la honte de ces JO ») ou encore la natation qui en ont pris pour leur grade, phénomène décuplé par la puissance des réseaux sociaux.

La France n'est bien entendu pas la seule dans ce cas. Le parcours calamiteux du Brésil lors de la Coupe du Monde 2014 de football organisée à domicile, après une demi-finale perdue 7-1, a conduit la nation et les médias à littéralement lyncher la sélection nationale. Accusés de ne pas savoir supporter la pression, plusieurs joueurs brésiliens, dont leur capitaine Thiago Silva, ont d'ailleurs dû être suivis par un psychologue à l'issue du tournoi.

Si un tel échec eut des conséquences sans surprise sur le plan sportif (licenciement du sélectionneur en place et mise à l'écart de plusieurs joueurs de la sélection), il participa également indirectement à la hausse du mécontentement social présent à l'époque. Ironiquement, si les élections s'étaient bien déroulées durant cette même année, le Brésil connut en 2015 une vague de protestations sans précédents liée au scandale de l'affaire Petrobras, qui entraîna en 2016 la destitution de Dilma Rousseff (présidente de la République fédérative du Brésil).

Autre cas plus ancien, mais également plus tragique, celui du footballeur colombien Andrés Escobar. En 1994, celui-ci avait marqué contre son camp face aux Etats-Unis dans le cadre de la Coupe du Monde de Football, précipitant ainsi l'élimination de son pays. Lynché par les médias locaux, il fut assassiné deux semaines plus tard, sur le parking d'un bar dans la banlieue de Medellín par un individu qui aurait crié « goal » (« but ») lors de chacune des douze balles tirées.



Les larmes de Thiago Silva – Crédit : Panoramic

LA BLESSURE, ÉPÉE DE DAMOCLÈS AU-DESSUS DE LA TÊTE DES SPORTIFS ET DES ORGANISATEURS D'ÉVÉNEMENTS

Les blessures sont les causes de crise sportive les plus fréquentes pour un athlète, et elles peuvent même parfois briser une carrière. Plus ou moins graves et plus ou moins fréquentes selon les athlètes et les disciplines, elles font partie du quotidien des sportifs et les exemples sont légion. Mais elles sont également particulièrement craintes par les organisateurs de GESI dans les disciplines où ils sont directement responsables de la protection de la santé des athlètes :



Ce qui nous importe le plus, c'est la gestion de la sécurité et de la santé de nos participants. Certains d'entre eux courent 50 heures en montagne, de nuit, à des altitudes qui peuvent mettre leur vie en péril. Il y a un mois et demi, 22 chinois (sur 100 participants) sont morts dans une course de trail running en montagne parce qu'il y a eu un épisode de froid imprévu. Éviter une « crise » liée à une sécurité déficiente, c'est le sujet majeur de toutes les organisations dans notre environnement du trail running et de la montagne.

ANTOINE AUBOUR

Marketing, Communication & Media Director chez UTMB

L'histoire a montré que des conditions de sécurité non réunies au sein de certains événements sportifs pouvaient avoir des conséquences dramatiques. Comment oublier Monica Seles ? L'ancienne joueuse de tennis née en ex-Yougoslavie fut poignardée en plein match, en 1993, par un fan de tennis allemand déséquilibré. Cette agression entrainera plus de deux années de dépression pour la sportive puis un retour raté sur les courts. Une affaire dont l'issue aurait pu être bien plus tragique, et dont la WTA assumera les conséquences. Depuis, la sécurité des sportifs a été renforcée dans les stades, à commencer par de nouvelles règles de distanciation avec le public.

Des disciplines à risque comme la Formule 1, terriblement marquée dans son histoire par des accidents tragiques (tel le pilote Ayrton Senna, triple champion du monde de F1, qui mourut à 34 ans lors du Grand-Prix de Saint-Marin) n'ont pas hésité à prendre des mesures impopulaires comme l'installation d'un halo de protection des pilotes pour réduire les effets des accidents, et bien leur en a pris quand on revoit l'épisode de l'accident de Romain Grosjean.

DANS LE CORPS SAIN DU SPORTIF, UN ESPRIT QUI LUI, NE L'EST PAS TOUJOURS

Conscients de leur aura médiatique et du rôle qu'ils ont à jouer dans la prise en compte des diverses problématiques sociétales (parité, inclusion, environnement, ...), les athlètes n'hésitent plus à monter au créneau pour aborder une problématique bien longtemps tue : celle de leurs blessures mentales.

Le sujet de la santé mentale des joueurs (crises d'angoisse, dépressions...) a pris une grande ampleur en 2021 avec les problèmes de mal-être de Naomi Osaka. Lors du tournoi de Roland Garros 2021, l'athlète japonaise alerta l'opinion en déclarant ne pas souhaiter participer aux conférences de presse afin de préserver sa santé psychologique. La sportive fut alors d'abord menacée d'être exclue du Majeur parisien et condamnée à payer une amende d'un montant de 15 000 \$ (environ 12 500 €). Devant l'ampleur du débat suscité par ses déclarations et la réaction des organisateurs, Osaka décida quelques jours plus tard d'abandonner la compétition via un communiqué sur les réseaux sociaux, mettant en avant le besoin de se préserver :

« Je pense que la meilleure chose pour le tournoi, les autres joueuses et mon bien être est que je me retire (du tournoi) pour que chacun puisse se reconcentrer sur le tennis. » a-t-elle déclaré.

Comportement imité quelques semaines plus tard par la gymnaste Simone Biles lors des Jeux Olympiques de Tokyo, elle aussi écrasée par la pression médiatique : « Nous devons protéger notre esprit et notre corps, pas seulement faire ce que le monde attend de nous, avait-elle déclaré à la presse. J'ai moins confiance en moi. Il y a ces quelques jours où tout le monde tweete sur vous et vous sentez le poids du monde. Nous ne sommes pas juste des athlètes. Au bout du compte, nous sommes des êtres humains et, parfois, il faut savoir se mettre en retrait. »

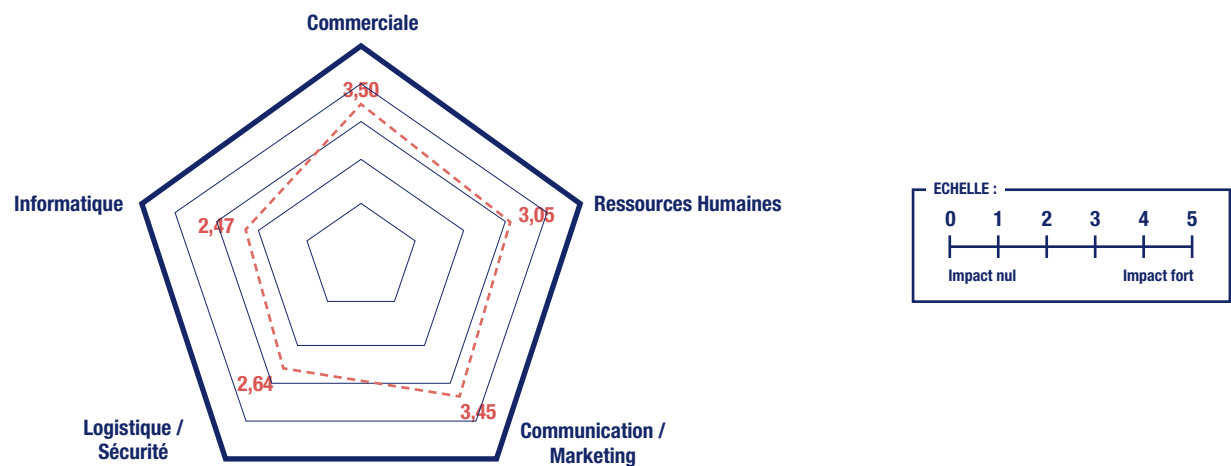
La célébrité des deux sportives concernées permet peut-être pour la première fois de faire accepter par le grand public (mais aussi par les organisateurs d'événements sportifs) le fait que la forme physique n'était plus le seul paramètre à prendre en compte dans la carrière d'un athlète professionnel, alors même que ce problème est loin d'être nouveau.

Ces questionnements prouvent que les GESI ne doivent plus se limiter à leur simple rôle d'organisateur et de régulateurs vis-à-vis des athlètes. Ils doivent désormais être à l'écoute des sportifs de haut niveau et se préoccuper de leur bien-être psychique.



QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise sportive peut-elle impacter les Grands Événements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Aux yeux des professionnels du Sport Business¹², la fonction commerciale (note de 3,50/5) est celle qui subirait le plus d'impacts liés à une crise d'ordre sportif. C'est probablement le cas en Russie qui, suite à un scandale de « dopage d'Etat » a été sanctionnée par le mouvement sportif. Difficile dans ces conditions pour un sponsor d'associer son nom aux performances des sportifs russes.

¹² Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

LES GESI FACE AUX CRISES DES PRATIQUES (PRATIQUES ALTERNATIVES ET NOUVEAUX SPORTS)



Qui aurait pensé un jour que le breakdance serait présent aux Jeux Olympiques 2024 de Paris ? Que le basket 3x3 cohabiterait avec son homologue à 5 aux JO de Tokyo ? Probablement pas les adeptes du 50 km marche hommes, au programme depuis 1932, mais qui viennent de vivre à ces mêmes Jeux de Tokyo leur dernière participation au sein du plus grand événement sportif international.

PRATIQUES ALTERNATIVES ET « NOUVEAUX SPORTS » : OUTILS DE SÉDUCTION DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS

Pour le mouvement sportif international et les grands événements sportifs qui s'y rattachent, l'enjeu des « nouveaux sports » (le skateboard, le surf, le breakdance pour n'en citer que quelques uns) comme des pratiques alternatives (très souvent dérivées de sports classiques comme le football à 5, le basketball à 3 ou le rugby à 7) est énorme. Ces activités innovantes proposant de nouvelles règles ou de nouveaux terrains de jeu se développent et se structurent en parallèle – voire en opposition – à l'offre existante. Le défi du mouvement sportif international est donc autant de les « encapsuler » dans le moule d'un cadre réglementé que de les intégrer progressivement au circuit des grands événements sportifs internationaux pour profiter de leur pouvoir d'attraction. Car un certain nombre d'événements sportifs dits « alternatifs » sont aujourd'hui organisés par des entreprises privées (Redbull ou Vans par exemple).

Le Comité International Olympique a par exemple encouragé dès 2014 les comités d'organisation à proposer de nouveaux sports au sein de leurs programmes olympiques à travers son plan stratégique 2020 (baptisé « Agenda olympique »). Paris 2024 a ainsi décidé d'inclure de nouveaux sports jeunes, ludiques, spectaculaires et en phase avec leur époque comme le surf, l'escalade, le skateboard et le breakdance, 3 de ces 4 disciplines ayant déjà été intégrées au programme des Jeux de Tokyo.

Tony Estanguet (Président du comité d'organisation des Jeux Olympiques de Paris 2024) ne s'en cache pas : la volonté de faire évoluer le programme des sports présents aux Jeux répond au besoin pour le mouvement sportif international de « se connecter aux sports qui cartonnent partout dans le monde pour apporter aux Jeux une dimension plus urbaine, plus sport de nature, plus artistique ».



Je pars du principe que le 3x3 est une discipline qui a totalement sa place aux Jeux Olympiques, c'est une discipline qui grandit et je suis très contente qu'elle soit aux prochaines échéances. C'est aussi un énorme levier de développement qui va permettre aux gens d'ouvrir les yeux car tout le monde n'est pas au courant que le 3x3 sera au prochain JO.

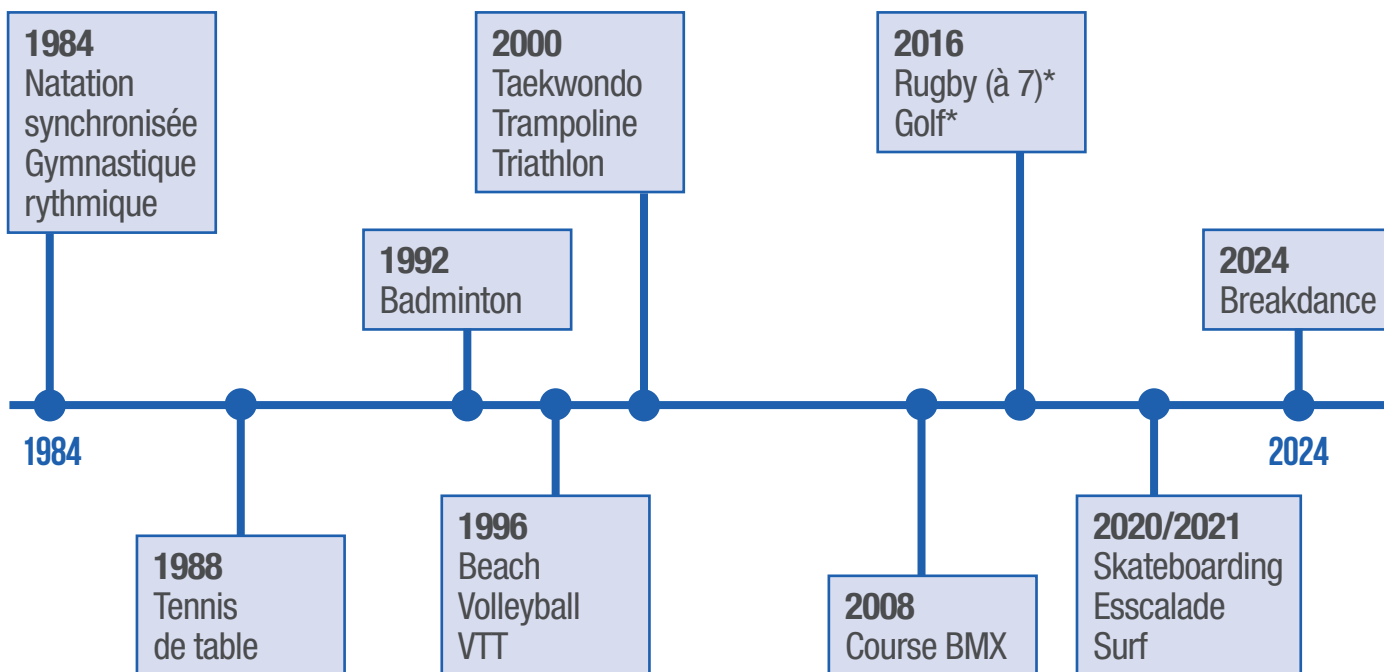
MAMIGNAN TOURÉ

Equipe de France de Basket-Ball 3x3 présente aux JO de Tokyo

D'ailleurs, rien d'étonnant de constater que parmi les 12 dernières disciplines d'été devenues olympiques, plus de la moitié n'était pas des sports dits traditionnels.

QUAND LES SPORTS SONT DEVENUS OLYMPIQUES

Sports actuels des Jeux Olympiques d'été par année d'ajout



Données Statista - Retraitement Observatoire du Sport Business

*Ré-introduits

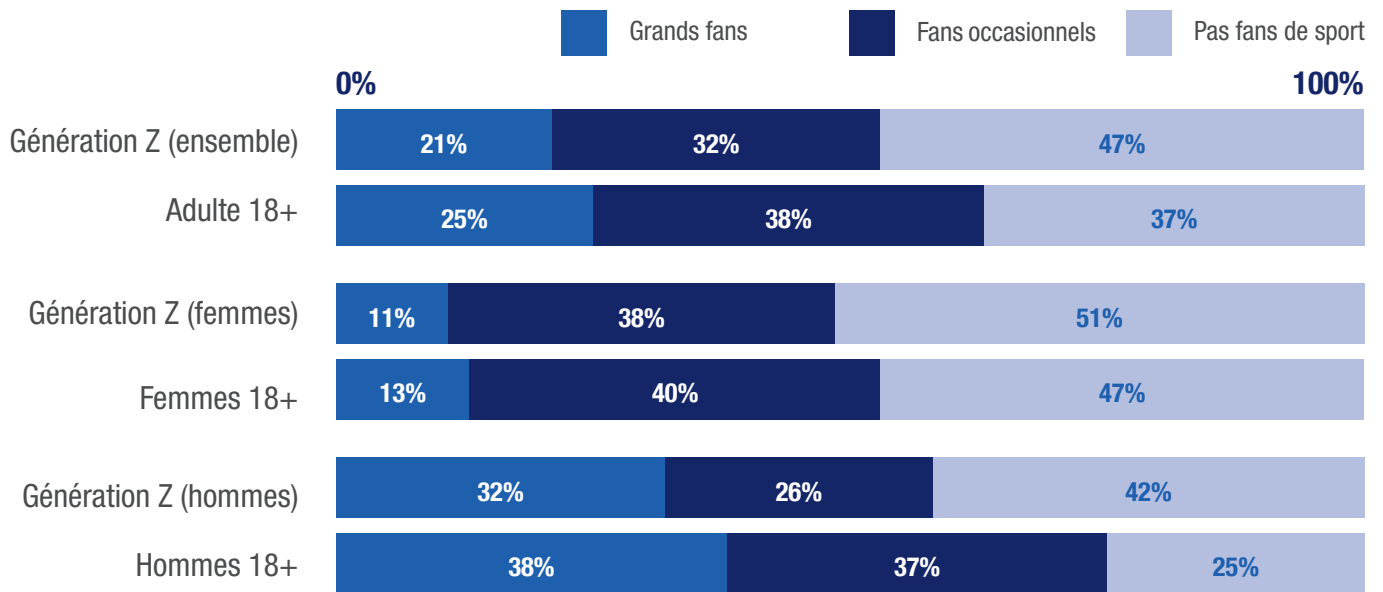
Ne comprend pas les sports actuellement abandonnés ou abandonnés en 2024.

Source : olympics.com

L'objectif stratégique est de séduire la génération Z (composée des individus nés entre 1995 et 2010) qui a tendance à s'éloigner de la sphère sportive et préfère écouter de la musique, regarder des vidéos et se connecter aux réseaux sociaux : une étude du cabinet américain Morning Consults montre que 53% des personnes appartenant à la génération Z se déclarent « fans de sport » contre 63% pour l'ensemble des publics adultes.

GÉNÉRATION Z

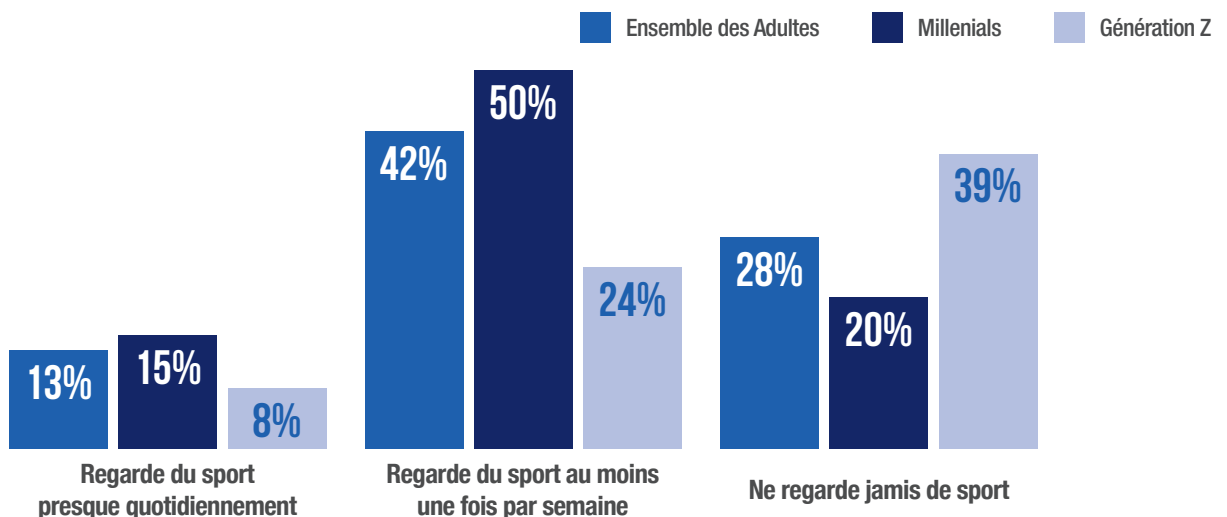
Moins fan de sport que les générations précédentes



La consommation média des événements sportifs de ces générations s'en trouve directement impactée : les membres de la génération Z sont deux fois moins susceptibles que les « Millenials » (soit l'ensemble des individus nés entre le début des années 1980 et la fin des années 1990) de regarder du sport en direct de manière hebdomadaire.

GÉNÉRATION Z

Moins fan de sport que les générations précédentes



Données Morning Conseil - Retraitement Observatoire du Sport business

Sondage réalisé auprès de 1000 jeunes de la génération Z, âgées de 13 à 23 ans, du 21 au 23 août 2020 avec une marge d'erreur de +/- 3%.

Sondage réalisé auprès de 2200 adultes américains, du 28 au 31 août 2020 avec une marge d'erreur de +/- 2%.

Le développement des pratiques sportives alternatives répond donc avant tout au besoin pour les organisations internationales du sport et les GESI de proposer des disciplines plus « fun », des parties plus rapides et des règles simplifiées, ce que confirme l'athlète de basket 3x3 Mamignan Touré :



Je pense que la force du basket 3x3 et d'une pratique alternative en générale, c'est sa capacité à aller au-delà de la simple discipline sportive et d'avoir un fort ancrage culturel (« From the street to the Olympics » pourrait-on dire pour le basket 3x3) pour toucher ceux que le sport traditionnel n'intéresse pas.

Très rythmé et télégénique, le basket 3x3 plait au public. Et pour les organisations, il a l'avantage de nécessiter moins d'infrastructures ce qui facilite sa pratique.

MAMIGNAN TOURÉ

Equipe de France de Basket-Ball 3x3 présente aux JO de Tokyo

LE COVID, INITIATEUR DE PRATIQUES ALTERNATIVES « SUBIES » PAR LES PRATIQUANTS

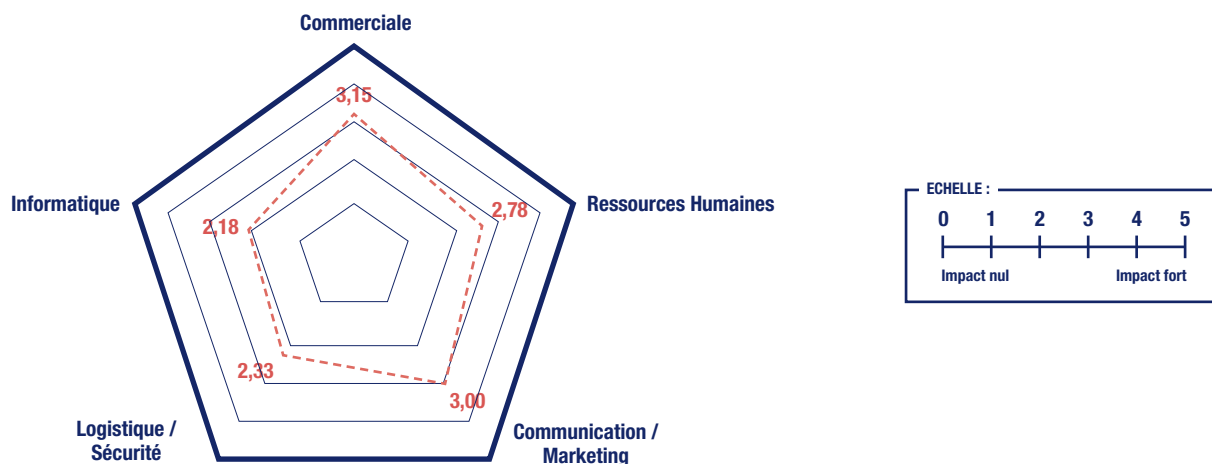
L'arrivée des pratiques alternatives et des nouveaux sports n'est cependant pas toujours le fait d'une volonté populaire. Elle est parfois la conséquence d'épisodes de crises bien précis, comme la période de Covid l'a montré. Le contexte sanitaire a en effet contraint les sports collectifs et les sports de contact à s'adapter, parce que leurs règles de jeu ou les espaces dans lesquels ils étaient pratiqués augmentaient les risques de contagion. Le Ministère des Sports avait d'ailleurs publié en Juin 2020 un guide intitulé « Jouer autrement - pratiques alternatives ».



Ces pratiques alternatives « subies » (comme la boxe sans contact) feront peut-être naître de nouvelles disciplines que l'on retrouvera au programme de futurs grands événements sportifs internationaux ? Seul l'avenir nous le dira...

QU'EN PENSENT LES PROFESSIONNELS DU SPORT BUSINESS ?

La crise des pratiques peut-elle impacter les Grands Evénements Sportifs Internationaux sur les fonctions suivantes ?



Pour les professionnels du Sport Business¹³, même si la fonction Commerciale des GESI (note de 3,15/5) est là aussi celle qui serait la plus impactée, notons que c'est le phénomène qui les « inquiète » le moins.

¹³ Enquête réalisée en novembre 2021 auprès d'un échantillon de 487 professionnels du Sport Business

CONCLUSION

Les travaux menés par SMS Paris ainsi que les nombreux retours des professionnels du Sport Business illustrent à quel point la pandémie de la COVID-19 interroge les GESI sur leur capacité à réagir rapidement à tout type de crise. Certes, avant l'agenda 2020+5, le CIO a réfléchi aux meilleurs moyens d'anticiper certaines des crises étudiées mais le Comité n'est pas en mesure de prendre tous les paramètres en compte, d'autant plus que les délais entre les candidatures, les attributions et l'organisation de ces GESI ont tendance à s'allonger : Los Angeles tout comme Brisbane disposent de 11 ans pour préparer les prochains jeux d'été.

L'Argentine, le Chili, le Paraguay et l'Uruguay se sont déjà positionnés pour accueillir la Coupe du Monde 2030. L'Espagne et le Portugal y pensent également, peut-être même en s'associant avec le Maroc pour une candidature « double-continent ». La Chine pourrait également candidater pour 2030 ou 2034, prouvant une fois de plus la dimension géopolitique de ce genre d'événements.

De nombreux sujets environnementaux, sécuritaires, commerciaux ou médiatiques continueront à être discutés, dont il est difficile de prévoir à l'avance aussi bien les évolutions que les multiples enjeux. Le rôle des GESI sera bien, plus que jamais, d'apprendre à prévoir et anticiper les différents scénarii de crise, pour trouver la meilleure façon de les gérer.

RÉSUMÉ

La Sports Management School, école de commerce multi-campus spécialisée dans le sport Business, a intégré depuis son lancement une structuration académique liant la théorie et la pratique.

Durant toute leur scolarité, les étudiants réalisent de nombreux cas réels en lien avec des partenaires, des marques ou l'actualité. Entre janvier et mars 2021, la crise sanitaire qui a secoué le monde autour du coronavirus a totalisé en France plus de 47 millions de recherches sur Google.

Face à cette pandémie, les étudiants de la Sports Management School ont travaillé à l'élaboration et à l'organisation d'une étude de marché. Réalisée en avril 2020, son objectif principal étant de définir le mot crise et d'en identifier les items les plus impactants. Une segmentation plus affinée du mot crise, nous aura conduit à analyser les crises dans un périmètre plus restreint, les Grands Événements Sportifs Internationaux (GESI).

Notre premier livre blanc consacré à l'identification des différentes formes de crises, analyse celles-ci au travers de l'organisation des GESI, par la diffusion de questionnaires quantitatifs, d'interviews d'experts du sport business, d'enquêtes et d'observations sur leurs impacts et ouvre à quelques pistes de réflexions.





SPORTS MANAGEMENT SCHOOL

WWW.SPORTSMANAGEMENTSCHOOL.FR

ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ
PARIS - LAUSANNE - BARCELONE - ROME - RABAT - LE CAIRE

11 rue de cambrai - Bâtiment 14
75019 PARIS - France

www.sportsmanagementschool.fr/paris

 [sportsmanagementschool](https://www.facebook.com/sportsmanagementschool) •  [@SMS_Ecole](https://twitter.com/SMS_Ecole) •  [@sportsmanagementschool](https://www.instagram.com/sportsmanagementschool)