

In Extenso
Innovation Croissance

Deloitte.



Science et
Technologie pour les
Applications de la
Recherche



Synthèse en français de l'étude
Réalisation d'une cartographie des clusters du secteur
« sport » en Europe

Introduction

Le sport, un secteur en croissance régulière qui commence à se structurer

Alors que le secteur du sport et ses domaines sous-jacents sont en pleine croissance, la filière souffre d'un manque de données statistiques et économiques qui permettraient de clarifier son potentiel économique. Pourtant, l'attention grandissante que portent les européens sur leur santé, leur bien-être et leurs loisirs, et les investissements récents dans le tissu économique français et européen en matière de sport, ont permis de transformer la vision de ce secteur. Autrefois cantonné au domaine des loisirs, **le sport fait aujourd'hui partie intégrante du maillage économique et constitue même un vecteur important de croissance**, notamment au regard des nombreux autres secteurs impactés par celui-ci (médecine, innovation industrielle, tourisme et voyages, immobilier, développement et aménagements du territoire...). Le sport est aujourd'hui un instrument de développement et de dynamisation du territoire et représente en moyenne 1,6 % du produit intérieur brut dans les pays de l'Union Européenne, mais il est marqué par d'importantes disparités selon les pays, en matière d'investissements et par conséquent en termes de nombre de structures dédiées et de création d'emplois. **Toutefois, l'étude laisse apparaître de légères disparités au niveau des approches et des orientations culturelles plutôt qu'une réelle hétérogénéité entre les territoires.** En France, l'État encourage le regroupement de structures en « clusters » afin de dynamiser et structurer la filière sport, ce que font également de nombreux autres pays européens, plus de 50 « clusters » ayant été recensés dans la présente étude.

A première vue, la filière sport européenne semble encore aujourd'hui fragmentée, avec des entités isolées de leur environnement et focalisées sur la digitalisation des activités. Il ressort finalement de l'étude que, bien que les structures soient encore centrées sur leur marché intérieur, **il existe un véritable souhait de structurer et collaborer à l'échelle européenne et de développer des services additionnels au-delà de leur cœur de métier.** Le secteur commence donc à porter une attention croissante à l'innovation collaborative. En effet, malgré des typologies différentes, les « clusters » ont des objectifs partagés. Il convient ainsi de mieux les appréhender pour les rapprocher autour de projets communs et ainsi encourager la collaboration. **Les opportunités de collaborations sont nombreuses, autour notamment d'une coordination européenne sur certaines thématiques spécifiques, ou autour d'outils, de prestations, de leviers de financement dédiés...**

Le Ministère des Sports a donc commandé en 2018 à Deloitte et In Extenso Innovation Croissance une étude, afin de cartographier, de caractériser et de classer les clusters et les pôles de compétitivité, dans le but de clarifier le potentiel économique de la filière et de définir le maillage européen actuel. Le rapport d'étude formule des recommandations afin de positionner la France comme un acteur clé voire le leader d'une structuration européenne de la filière.

Méthodologie de l'étude

L'étude s'est déroulée de novembre 2017 à juin 2019.

Un comité de suivi a permis de piloter l'étude et s'est réuni à chaque fin de phase clé

L'analyse préliminaire de l'écosystème européen du sport s'est basée sur le croisement de données issues de rencontres thématiques, d'une analyse documentaire, et de consultations d'experts du secteur. L'étude a donc été largement ouverte à l'interactivité entre les acteurs de l'écosystème du sport dans ses différentes dimensions : chercheurs, acteurs industriels, fédérations, clusters, clubs et structures publiques. Elle a donné une large place à la comparaison internationale (benchmark) puisque le volet 1, mené sur une période de six mois, a permis d'analyser de façon globale 10 pays européens et 50 clusters.

Afin d'assurer l'exhaustivité de la phase de recensement des clusters « emblématiques » et pertinents à étudier, l'approche a été double :

- D'une part le **recensement des clusters indiqués** lors des entretiens préliminaires auprès des experts du secteur, puis des clusters français et enfin auprès des clusters européens.
- D'autre part par **l'identification en direct des clusters européens les plus actifs** via leur site, leur présence sur les réseaux sociaux, les start-up déjà incubées, les événements organisés ou encore via leurs partenaires ou leur rattachement à des structures fortement médiatisées (clubs de football).

Chaque cluster identifié comme pertinent a fait ensuite l'objet d'une interview en face à face ou par téléphone. Cette phase d'interview a été complétée par l'envoi d'un questionnaire auprès des contacts établis. **Au total ce sont plus de 110 personnes qui ont directement contribué à cette étude.**

Contenu de l'étude

Une structuration par les clusters

Depuis une dizaine d'année, de nombreux « clusters » émergent partout en Europe dans le domaine du sport. Aujourd'hui, c'est plus de 50 clusters qui sont recensés au niveau européen. **En France, ils sont labellisés par l'État sous le nom de « Pôles de compétitivité »**, à travers des appels à projet destinés à créer des « grappes d'entreprises » ou de simples concentrations d'entreprises sur un territoire. Certains « clusters », comme celui de l'« outdoor » en Rhône-Alpes, ou encore « l'industrie de la glisse » dans la région Aquitaine, sont particulièrement actifs, encourageant ainsi les regroupements d'acteurs.

En Europe, la transformation de la filière sport en véritable acteur de l'économie a poussé différentes initiatives, comme le projet ClusSport en Scandinavie afin de mutualiser les initiatives nationales et encourager l'« open innovation » tout en favorisant l'emploi des jeunes. Il apparaît toutefois que, malgré la multiplicité des initiatives européennes, **la mise en place d'un référentiel commun est nécessaire pour les analyser qualitativement et quantitativement.**

Des typologies de clusters différentes mais qui partagent des objectifs communs

L'étude fait émerger 4 modèles clés de clusters :

- Les **clusters académiques** qui misent sur le transfert des connaissances académique vers les acteurs privés du sport pour faire naître les innovations. Ce type de cluster incite un échange entre les entreprises et le monde académique : le privé s'appuie sur les recherches pour innover, et en échange apporte ses connaissances du terrain pour orienter les chercheurs. Le partage de connaissance est au centre même de cette typologie de clusters, qui regroupe par exemple **Sportinnovator (Pays-Bas), Sports and Technology (Pays-Bas), Delft University of Technology (Pays-Bas), University of Portsmouth (UK), University of Ulster (Irlande du Nord), l'Institution de Biomécanique de Valence (Esp)...**
- Les **clusters industriels**, qui s'assurent de la compétitivité de la filière, de la visibilité des membres et participent à des projets collaboratifs. La mutualisation et l'optimisation des outils est au cœur des clusters industriels : les entreprises, principalement des TPE/PME s'unissent pour innover et échangent en parallèle avec d'autres acteurs de l'écosystème pour engendrer des connaissances. Parmi ce type de cluster, on recense **Flanders Bike Valley Cluster (Bel), INDESCAT (Esp), Global Sports Innovation Center (Esp), Inesport (Esp), Insporthealth (Portg), Peak Innovation (Suède), Scandinavian Outdoor Group...**
- Les **clusters liés aux usages**, tournés plutôt vers la centralisation des compétences des infrastructures sportives, clubs, fédérations et autres acteurs afin de dynamiser l'innovation. Ce regroupement permet surtout de leur faire gagner en visibilité pour faire grandir le nombre d'adhérents, et permettre aux

sponsors et aux marques de réaliser des actions commerciales. **Sports and Technology (Pays-Bas), London Sports (UK), Arsenal Innovation Lab (UK), ou encore la Maison du sport international (Suisse)** sont des exemples de clusters liés aux usages.

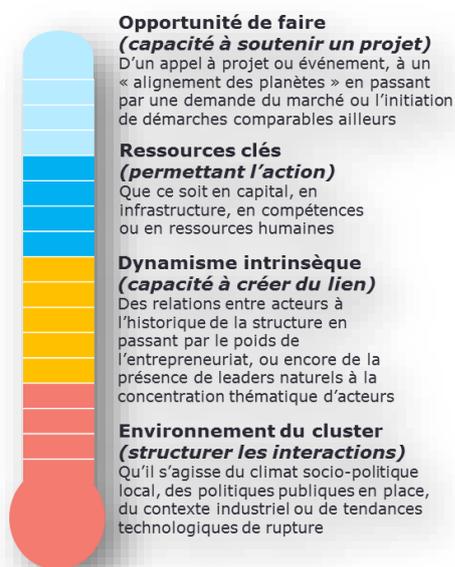
- Les **clusters entrepreneuriaux**, qui encouragent et accompagnent le développement de start-up ou de projets innovants, notamment via les actions des incubateurs, accélérateurs, technopôles, pépinières etc. qui font partie de cet écosystème. Les acteurs académiques participent également au transfert de technologie vers les entreprises. On compte parmi les clusters entrepreneuriaux **le Tremplin (Fr), LeAD (Allemagne), Sport eXperience (Pays-Bas), HypeSports (UK), The sport Hive (UK), Sports Innovation Network (UK), Think Sport (Suisse)...**

Les pouvoirs publics sont les principaux financeurs de ces regroupements, bien que les acteurs privés interviennent parfois, notamment dans la phase de croissance des structures centrées sur l'industrie.

Il convient de souligner des différences importantes inhérentes au sport qui fait l'objet du cluster. Les clusters autour du football, par exemple, mettent en jeu des acteurs et des moyens généralement plus importants que les autres, et ont déjà une bonne structuration d'initiatives à but lucratif et des objectifs différents souvent tournés vers les enjeux que rencontrent les clubs. Il est donc nécessaire de tenir compte des disparités organisationnelles des clusters (notamment dans la force des liens entre les acteurs et leur interdépendance au sein du cluster) pour caractériser au mieux leurs besoins, leurs attentes, leurs objectifs, et les opportunités qui en découlent.

Malgré des différences de fonctionnement, de gouvernance et même de typologie de membres, **les clusters se retrouvent en plusieurs objectifs communs**, tels que l'animation des communautés, la capitalisation sur des infrastructures, l'amélioration de la visibilité des acteurs ou encore les interactions avec les partenaires (entreprises, fédérations, ...), pour faire naître des innovations et des projets et leur donner des vraies opportunités de développement.

Facteurs clés de succès et recommandations



La capacité à créer du lien entre les acteurs (structure, entités incubées ou accompagnées, entités extérieures) reste le principal facteur clé de succès. De manière générale, le lien entre la structure et les start-up est fort et bien structuré. Le contact avec les acteurs extérieurs, comme les fédérations par exemple, est souvent trop peu engagé, et représente un élément différenciant des clusters les plus performants. C'est le cas par exemple de JSIC (Espagne) ou Wylab (Italie), qui rapprochent les clients potentiels (partenaires privés ou fédérations) des start-up via des projets innovants concrets initiés par les partenaires.

Figure 1 : Modélisation des facteurs clés de succès selon 4 groupes distincts

Mise en avant de bonnes pratiques

Le lien avec l'environnement

Avant tout chose, **le lien avec l'environnement est un élément indispensable pour garantir la pérennité du modèle des clusters**. Les relations entre les fédérations sportives et les start-up sont un bon exemple de l'intérêt et de la complexité de ce lien. En effet, les fédérations sportives représentent l'une des principales sources de développement de business pour les start-up, mais les deux entités sont encore très éloignées en termes de culture. Le rapprochement via des clusters et notamment les événements qu'ils organisent est tout à fait indispensable. Ce lien passe *a minima* par l'organisation d'évènements annuels récurrents pour rapprocher les acteurs, par une réelle reconnaissance de la part des fédérations de la valeur ajoutée des startups à la résolution de leurs enjeux mais également par la mise en place de véritables structures de collaboration.

Il faut également noter que si ce rapprochement s'opère globalement en Europe, il est de plusieurs natures : d'un côté, les Européens ont tendance à s'orienter vers des intégrations stratégiques pour catalyser leur développement, alors que la France mise sur l'inclusion d'une grande quantité d'acteurs, sans spécialisation.

Un modèle économique à consolider

Les clusters européens comptent généralement sur des prestations de services pour garantir une source de revenus permettant d'investir sans passer par des subventions publiques. *A contrario*, la France peine à se détacher de ce mode de financement et tous les clusters français n'ont pas encore établi de modèle économique pérenne. Toutefois, le niveau de soutien public et l'origine du cluster influent sur le choix du modèle.

Des influences et des interconnexions différentes

L'Amérique du Nord peut influencer favorablement les modèles de clusters européens, la démarche de regroupement étant plus avancée bien que récente. Pourtant, la France a plutôt tendance à s'inspirer de ses voisins européens. Cette influence au-delà des frontières étatiques a permis à certains clusters **d'engager des démarches de réseautage pour détecter au plus tôt les innovations, notamment auprès de l'EPSI (European Platform For Sport Innovation)**. Mais pour atteindre une visibilité plus importante, une montée en échelle des clusters français via des connexions avec des clusters européens proches serait pertinente.

Recommandations

Axe 1 : améliorer l'efficacité des clusters français

Le lieu du cluster est clé, car le lien géographique entre les acteurs passe par l'organisation d'évènements, l'accueil des start-up... ce qui ne peut être fait que dans un environnement propice, proche des acteurs du domaine. **Ce n'est qu'une fois que ce lieu est défini qu'il est possible de structurer l'organisation du cluster, ses infrastructures, ainsi que l'éducation des acteurs de l'environnement** par une acculturation réciproque entre ceux qui font partie du cluster et les acteurs extérieurs. Cette intégration dans l'environnement permet ensuite de diversifier les profils de porteurs de projets pour encourager les influences plus variées en amont, ou encore de valoriser et/ou mutualiser les différentes ressources. Les clusters doivent en effet ouvrir leurs portes, au travers par exemple de véritables workshops autour de l'innovation, d'hébergement de start-up ou encore de formation pour pouvoir envisager leur pérennité économique à moyen terme.

Axe 2 : organiser les financements disponibles

L'innovation dans le sport souffre de la difficulté d'accès à des financements pour se développer. Les clusters doivent donc se positionner en catalyseur de l'innovation par plusieurs leviers d'actions que sont :

- Les actions de lobbying en renforçant notamment les contacts avec l'EPSI et l'incitation à la mise en place d'un guichet de financements spécifique, en insistant sur l'importance de l'intégration de l'innovation du sport dans la transformation des territoires.
- **La structuration du financement privé de la maturation et de la croissance en regroupant les entreprises en recherche de financements**, mais également en engageant les réflexions sur la possibilité d'une fiscalité réduite ou de la création d'un fonds dédié.
- La mise en place d'indicateurs de performance permettant de mesurer les impacts économiques réels du secteur sport.

Axe 3 : renforcer le rôle des clusters dans le maillage des écosystèmes et l'émergence/succès d'innovations

La priorité à court terme est de s'inspirer des démarches initiées à l'étranger pour les appliquer à la France, en orientant notamment la R&D sur les appels à projets et en rapprochant la recherche des besoins du terrain.

A moyen terme, la structuration des clusters en soutien au transfert de technologies permettrait d'encourager le montage d'une plateforme européenne de valorisation de l'innovation.

A plus long terme, la mise en place d'un réseau thématique proche du marché permettra de créer une offre européenne commune d'accompagnement de l'innovation à condition de s'affranchir des freins comportementaux identifiés dans le cadre de l'étude.

Conclusion

Le contexte sportif en France est d'ailleurs particulièrement favorable actuellement, en raison notamment d'une reconnaissance globale de ses capacités organisationnelles d'événements sportifs majeurs avec en point d'orgue à venir les JOP de Paris 2024 et des performances sportives des équipes et des athlètes français qui ont engendré un engouement populaire important, touchant ainsi un public plus large et améliorant largement l'image du sport auprès du grand public.

Ces événements (et leurs conséquences positives en termes d'investissements, d'infrastructures, de retombées économiques, d'engouement national...), **la multitude de clusters actifs sur le territoire français et le périmètre des activités couvertes, les initiatives déjà portées au niveau européen par le cluster du Tremplin** qui vient d'accueillir sa 5^e promotion annuelle de start-up incubées, représentent une base solide pour initier une collaboration active des clusters français et européens.

L'exemple du Tremplin qui mobilise dans ses partenaires des entreprises clefs du secteur sportif telles Decathlon, Nike, le groupe Amaury, Havas Sport ou encore la Ligue Professionnelle de Football et le CNSOF illustre bien les rapprochements en cours autour de cet Ecosystème des clusters du sport.

Enfin, **2020 marque la fin du cycle d'appels à projet H2020**, et donc le lancement d'une nouvelle vague d'appels à projets européens. **Cette étude arrive donc à point nommé, et les conclusions de celle-ci sont particulièrement encourageantes pour le développement de projets collaboratifs financés par l'Europe.** Bien qu'il s'agisse d'un sujet encore au stade de réflexion et non d'une bonne pratique encore généralisée, il apparaît que la logique de développement d'un parcours européen d'une innovation dans le sport soit un sujet repris et partagé par de nombreux acteurs Européens et sur lequel les acteurs français devraient chercher à prendre de l'avance.

Toutefois, cette prise de position doit se fonder sur des facteurs clés de succès. D'abord, il s'agit de valoriser les équipements et infrastructures déjà en place, en mobilisant les différents niveaux administratifs pour favoriser l'innovation. L'implication d'experts issus des fédérations et des clubs est également un facteur indispensable pour comprendre les besoins et les attentes de la filière, en capitalisant notamment sur leurs retours d'expérience, et ceux des licenciés, athlètes, et autres acteurs de l'industrie du sport. Enfin, il s'agit de mesurer l'impact économique, social et sociétal réel des clusters sur les différents domaines d'influence et sur les territoires afin de mieux comprendre et appréhender les enjeux de cette filière en plein développement.

Finalement, tous les éléments convergent vers la nécessité de bâtir une filière sport européenne, dans laquelle la France a un rôle important à jouer.