

# In Extenso Deloitte.

Innovation Croissance



Science et  
Technologie pour les  
Applications de la  
Recherche



## Rapport final

« Réalisation d'une cartographie des clusters du secteur « sport » en Europe »

*Différents modèles favorisent l'émergence d'innovations*

Suite au colloque du 22 Novembre 2018

Une entité du réseau Deloitte

# Sommaire

Sommaire .....	1
Introduction.....	3
Contexte de l'étude.....	3
Regard préalable sur les enjeux.....	5
Alignement avec une tendance de fond .....	6
Concepts liminaires appliqués aux clusters.....	7
Application pratique en France .....	7
Préambule méthodologique .....	10
Périmètre thématique et géographique.....	10
Acteurs consultés durant l'étude.....	11
Analyses préalables .....	13
Regard sur l'industrie du sport .....	13
Regard sur les financements accessibles.....	20
Définition d'un cluster du « sport » .....	23
Principes fondamentaux .....	23
Transposition des notions clés.....	26
Focus sur les quatre modèles clés.....	35
Les clusters centrés sur la recherche.....	35
Les clusters centrés sur l'industrie .....	36
Les clusters centrés sur l'accélération.....	38
Les clusters centrés sur les usages .....	39
Application sur les cinq cas exemplaires .....	41
Focus sur les spécificités géographiques.....	42
Vision en Italie .....	42
Vision en Espagne .....	42
Vision en Allemagne.....	43
Vision en Suède .....	43
Vision au Danemark.....	43
Vision aux Pays-Bas.....	44
Vision au Royaume-Uni .....	44
Focus sur les facteurs clés de succès .....	45
Aperçu global.....	45
Mise en place et développement des clusters .....	47
Modèles économiques .....	48

Retombées des écosystèmes du sport .....	49
Mise en avant de bonnes pratiques .....	51
Recommandations .....	54
Facteurs d'influence .....	54
Axe 1 : améliorer l'efficacité des clusters français .....	55
Axe 2 : organiser les financements disponibles.....	57
Axe 3 : renforcer le rôle des clusters dans le maillage des écosystèmes	59
Annexe 1 : monographies.....	62
Arsenal Innovation Lab (Angleterre – Usages) .....	62
Assosport (Italie – Industrie) .....	63
Delft University (Pays-Bas – Recherche).....	64
GSIC (Espagne – Industrie et Accélération) .....	65
Hype Sports Innovation (Angleterre – Accélération) .....	66
INDESCAT (Espagne – Usages et Industrie) .....	67
Instituto Biomecànica Valencia (Espagne – Recherche) .....	68
Kick Up Sports (Portugal – Usages et accélération) .....	69
LEAD (Allemagne – Accélération de projets).....	70
Peak Innovation (Suède – Industrie).....	71
Portsmouth University (Angleterre – Recherche).....	72
Sports and Technology (Pays-Bas – Recherche, Usages et Accélération).....	73
Sports and WinterTech (Italie – Industrie) .....	74
Sport eXperience (Pays-Bas – Accélération) .....	75
Sport Innovation Network (Angleterre – Accélération) .....	76
Sport Tech Hub (Angleterre – Usages) .....	77
TSA Tirol (Autriche – Recherche et Industrie).....	78
University of Venise (Italie - Recherche).....	79
Wellness Accelerator (Italie – Accélération).....	80
Wylab (Italie – Accélération) .....	81
Annexe 2 : outils.....	82
Guide des entretiens réalisés .....	82
Questions posées lors du sondage .....	83
Approche standardisée de la caractérisation des clusters .....	84
Annexe 3 : autre .....	100
Exemples d'entreprises clés dans les différents pays .....	100
Exemples d'événements dans le secteur du sport .....	101

# Introduction

## Contexte de l'étude

« La dimension économique du sport en Europe reste encore insuffisamment documentée et les données (statistiques et/ou économiques) partielles et très disparates selon les pays. Tandis que certains pays ont investi massivement – de façon « historique » ou bien plus récemment, dans la connaissance d'un secteur en pleine croissance et qui s'avère particulièrement résilient à la crise économique, d'autres pays affichent un retard certain.

Bien qu'essentiellement axés sur la poursuite de travaux visant à définir les contours d'un compte satellite du sport qui donnerait de l'économie du sport une vision plus large (l'objectif étant notamment de mesurer la part du sport dans la valeur ajoutée nationale - PIB -), les travaux de la Commission européenne en matière de sport ayant trait à la dimension économique du sport ont peu à peu évolué pour adosser à cette connaissance statistique des éléments qualitatifs qui éclairent l'analyse dans les domaines notamment économiques, sociaux et sociétaux (développement économique des entreprises et des territoires, emplois, santé, cohésion sociale, éducation...).

Parallèlement, en France, depuis une dizaine d'années, le regroupement de structures (entreprises, organismes de formation, centres de recherche) pour dynamiser l'activité économique, développer la recherche et l'innovation sur un territoire, est reconnu et encouragé par l'État. Des « clusters » émergent sur le territoire, qu'ils soient labellisés par l'État « Pôles de compétitivité », ou par appels à projet « grappes d'entreprises » ou simples concentrations d'entreprises sur un territoire. De nombreux domaines d'activités sont concernés parmi lesquels l'aéronautique, l'agroalimentaire, les transports, la biotechnologie, la santé et plus marginalement le sport ».

Afin de mieux cerner le potentiel économique des clusters « sports », dont plusieurs avaient été identifiés comme particulièrement actifs (l'industrie de la glisse dans la région Aquitaine, le secteur de l'automobile et des transports dans la région Bourgogne, enfin l'ensemble des activités dites « outdoor » en Rhône-Alpes, la filière équine en Normandie, la filière voile en Bretagne ...), une étude pilotée par le Ministère en charge des sports visant à dresser un panorama de ces grappes d'entreprises avait été réalisée en 2013. Brièvement, cette étude a permis de dénombrier une douzaine de clusters ayant des relations étroites avec le monde du sport (dont le pôle de compétitivité « Sports et Loisirs » en Rhône-Alpes) et un intérêt des collectivités grandissant laissant supposer l'émergence de nouveaux projets.

Motivé à la fois par un besoin d'aide à la décision publique (allocation optimale des ressources tels les financements communautaires - programme COSME notamment), par un besoin de connaissance (et de reconnaissance) des acteurs économiques et industriels en présence et dans un souci coopératif, un état des lieux apparaît nécessaire, avec comme objectif de dresser un panorama, une

cartographie de ces clusters et/ou pôles de compétitivité du secteur sport à l'échelle européenne. »<sup>1</sup>

Ministère des Sports

---

<sup>1</sup> [http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco\\_poids\\_eco\\_bd2-2.pdf](http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_poids_eco_bd2-2.pdf)

## Regard préalable sur les enjeux

Le sport et ses domaines sous-jacents (sport santé, sport bien-être, sport en entreprise, influence de l'innovation dans la performance sportive...) sont désormais considérés non plus comme des composants du domaine des loisirs mais davantage comme un vecteur de croissance économique avec, notamment, des impacts dans les domaines de la médecine, du développement des territoires ou encore de l'innovation industrielle.

C'est ainsi que le sport a désormais toute sa place dans le tissu économique français et européen. Les entités dédiées (start-up, distributeurs, clubs sportifs, fédérations...) sont maintenant considérées comme des acteurs économiques disposant de spécificités organisationnelles et structurelles propres.

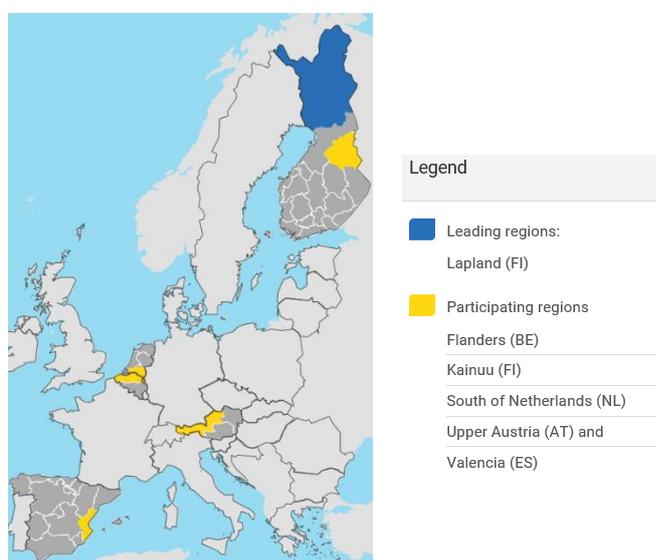


Figure 1 : **Cartographie des régions mettant en avant le sport dans leur stratégie européenne** (Source : <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/sport>)<sup>2</sup>

Cette idée partagée à l'échelle européenne est notamment à la base de différentes initiatives de partage des bonnes pratiques (ex : projet ClusSport) visant à mutualiser les initiatives nationales et encourager l'open innovation tout en favorisant l'emploi des jeunes.

De telles initiatives menées par des pays ou territoires spécifiques (Scandinavie dans ce cas) démontrent bien la réelle volonté de mutualisation des démarches à l'échelle Européenne.

En effet, les différents acteurs européens sont unanimes et tendent tous vers la même conclusion : de nombreuses initiatives (groupements industriels, incubateurs, accélérateurs, mentoring, etc.) sont présentes en Europe mais il est

<sup>2</sup> Certaines données du présent rapport provenant de sources anglaises non modifiables et pour reprendre les avis des personnes interrogées dans le questionnaire de manière fidèle, elles n'ont pas été traduites.

encore difficile de les analyser de manière qualitative et quantitative puisqu'aucun référentiel commun n'existe pour les clusters dans le domaine du sport.

La présente étude a pour vocation de répondre à cet enjeu et de permettre à la France de se positionner comme un leader vis-à-vis de ses homologues Européens en apportant une cartographie documentée des clusters et des terrains d'innovation du domaine sportif, venant compléter les éléments existants à l'heure actuelle.

Par ailleurs, ce leadership français sur un sujet déterminant pour le secteur est en droite ligne avec le projet Paris 2024 qui vise, entre autre, à développer la pratique du sport en France et à professionnaliser les structures et entités qui en composent le terreau (fédérations, ligues professionnelles, clubs, clusters...). Ceci induit donc une phase de recensement des clusters sport en Europe afin de favoriser les échanges et encourager les partages de bonnes pratiques.

## Alignement avec une tendance de fond

L'innovation collaborative, qu'elle soit technologique, de produit, de service ou d'organisation, représente aujourd'hui une opportunité majeure dans le développement des industries du sport et des athlètes eux-mêmes. Le secteur dans son ensemble porte ainsi désormais son attention sur cette opportunité comme solution pour délivrer de la valeur aux parties prenantes et spectateurs.

Qu'il s'agisse d'utiliser la réalité augmentée, développée pour des usages récréatifs ou durant l'entraînement pour améliorer la réactivité des sportifs ; des solutions web, venant des réseaux sociaux, pour engager les fans ; des capteurs biométriques, issus du médical, pour déterminer le niveau maximum d'efficacité d'une personne ou savoir si celle-ci peut retourner sur le terrain après une blessure ; de technologies sans contact pour faciliter les passages au téléski ; ainsi que de nouveaux matériaux développés pour le spatial afin d'améliorer les performances de chaussures de basketball, toutes les disciplines sont aujourd'hui concernées par cette révolution.

Les tendances observées de sport santé, sport en entreprise et sport bien-être tendent toutes à intégrer le sport comme un élément du quotidien des citoyens. Le sport n'est plus perçu comme un élément de contrainte mais est désormais considéré comme une activité positive qui permet d'activer de nouveaux leviers (amélioration du bien-être ressenti et de la qualité de vie, lutte contre le stress professionnel et les troubles musculo squelettiques, augmentation de la productivité, etc.) tout en permettant d'unir et de mobiliser les individus.

Cette volonté de cohésion et de progrès social grâce au sport a été un élément clé de l'obtention des Jeux Olympiques 2024 par la ville de Paris. En effet, l'évènement Olympique a été considéré comme un véritable projet national et non traité uniquement d'un point de vue sportif. Ainsi, le sport est désormais considéré comme un enjeu sociétal et social majeur et va pouvoir prendre sa pleine mesure grâce à un engouement et une volonté partagée de l'ensemble des corps de l'Etat (gouvernement, collectivités locales et territoriales, instances internationales etc.)

soutenus par la population. Un sondage réalisé pour le comité d'organisation des Jeux Olympiques souligne de plus qu'une majorité des français est favorable aux Jeux, et même 92% des 15-25 ans.<sup>3</sup>

## Concepts liminaires appliqués aux clusters

Qu'il s'agisse de plateformes technologiques, d'espaces de rencontre et de convivialité, de lieux de restaurations, d'incubateurs, pépinières et hôtels d'entreprises, de grappes ou réseaux de sociétés, etc. les initiatives structurantes et les services qui y sont associés permettent en général de compléter un socle lié à la formation, la recherche, l'industrie et la pratique du sport dans une logique de dynamique d'échange, de maillage et de développement économique.

Ainsi, les écosystèmes d'innovation (ci-après « clusters ») vont au-delà d'un regroupement d'entreprises et d'organisations ancrées localement et travaillant ensemble sur une même activité dominante afin de conquérir conjointement des marchés qui n'auraient pas été accessibles seuls.

En effet, alors que de nombreux ouvrages font référence au modèle de la triple hélice<sup>4</sup> mettant en avant le rôle conjoint des pouvoirs publics, de l'industrie et des structures académiques dans l'émergence d'innovations, d'autres modèles illustrent l'importance d'éléments supplémentaires, comme clés dans la création d'avantages compétitifs (ex : l'infrastructure, la propriété intellectuelle, les investissements...).

Ainsi, en théorie, les « clusters » pourraient être définis comme des concentrations d'organismes interconnectés incluant des entreprises offrant des solutions différentes liées au sport, des sous-traitants permettant la réalisation de ces produits ou services, des entités du sport professionnel et amateur, des institutions de l'éducation et de la recherche, etc. ainsi qu'une gouvernance qui exerce un contrôle sur ces organisations ou qui anime des initiatives les impliquant<sup>5</sup>.

## Application pratique en France

Dans l'hexagone, on distingue de nombreuses structures, créant une certaine hétérogénéité de la notion de cluster comme l'illustre la liste ci-dessous, non exhaustive, d'incubateurs/accélérateurs/clusters présents sur le sol Français:

---

<sup>3</sup> [www.lequipe.fr](http://www.lequipe.fr)

<sup>4</sup> Etzkowitz (1993), Etzkowitz et Leydesdorff (1995), Lowe (1982) ou Sabato et Mackenzi (1982)

<sup>5</sup> <http://sportcluster.fr>

Tableau 1 : Exemples de clusters/écosystèmes affichant une activité « sport »

	Le Tremplin	Paris	Plateforme d'innovation / Incubateur
	NUMA	Paris, Montpellier	Accélérateur privé
	Marseille Innovation	Marseille	Pépinière d'entreprise et de start-up
	SporalTec <sup>6</sup>	St Priest en Jarez	Cluster d'entreprises dans le sport
	Ionis 361	Paris	Incubateur de start-up généraliste
	Euratechnologies	Lille	Incubateur et accélérateur de start-up
	Les Ecosolies	Nantes	Réseau d'acteurs de l'économie sociale
	Ekito	Toulouse, St Jean de Luz	Accélérateurs privé
	InosportVoiron	Voiron	Événement innovation sport santé bien-être
	Paris Pionnières	Paris	Incubateur de services innovants
	Le Village By CA	France	Réseau d'accélérateurs avec rencontres B2B
	Sportup Summit	Font Romeu	Concours d'innovations dédié aux start-up du sport et tourisme
	ESA BIC	Toulouse	Soutien le transfert du spatial à d'autres secteurs
	CEEI NCA	Nice	Pépinière et accélérateur généraliste
	Cluster Montagne	Francin	Cluster d'aménagement et développement de la montagne française
	Outdoor Sports Valley / Base Camp	Annecy	Cluster et incubateur dédié à la pratique et aux équipements des sports de montagne
	Hippolia	Caen	Pôle de compétitivité de la filière Equine
	Filière Nautisme Normandie (F2N)	Caen	Association d'acteurs du secteur nautique

<sup>6</sup> Le cluster Sporaltec a été récemment intégré par Outdoor Sports Valley.

	Nogaropole	Nogaro	<i>Pépinière avec un focus sur l'automobile et l'aéronautique</i>
	Eurossima	Hossegor	<i>Association européenne autour des sports de glisse et associés</i>
	Véloscope	L'isle Jourdain	<i>Outil de promotion de l'industrie du vélo</i>
	Nautipôle Méditerranée	Canet	<i>Association de l'industrie nautique de plaisance</i>
	Riviera Yachting Network	La Seyne sur Mer	<i>Groupement d'acteurs du refit, de la réparation et des services aux yachts.</i>
	Performance de Magny-Cours	Magny-Cours	<i>Infrastructures dédiées aux industries et sports mécaniques</i>
	Changed By Sport avec Adidas et le DOJO de Paris	Paris	<i>Evènement visant à promouvoir l'impact positif du sport</i>

# Préambule méthodologique

## Périmètre thématique et géographique

Après une première démarche empirique par voie documentaire, complétée par la réalisation d'entretiens visant à identifier et caractériser le plus grand nombre de structures/clusters possibles, une priorisation géographique a été effectuée dans l'objectif de cibler des territoires à investiguer plus finement, donnant lieu à un questionnaire plus approfondi et à la réalisation de monographies dans le cadre de l'étude. Pour ce faire, cinq critères spécifiques au sport et six relatifs à la capacité d'innovation de ces états de manière plus générique ont été considérés :

### Indicateurs de la capacité d'innovation

- Organisation de la recherche
- Volumétrie de brevets déposés
- Intensité du financement public
- Présence et activité de fonds d'investissement
- Part d'investissement en R&D des industriels
- Lien entre les PME et implication dans les clusters

### Indicateurs de l'importance de la filière sport

- Poids du sport dans le PIB national
- Poids du sport dans l'emploi
- Part de la valeur ajoutée attribuée au sport
- Taille du marché du sport
- Densité de clubs et d'acteurs fédérés

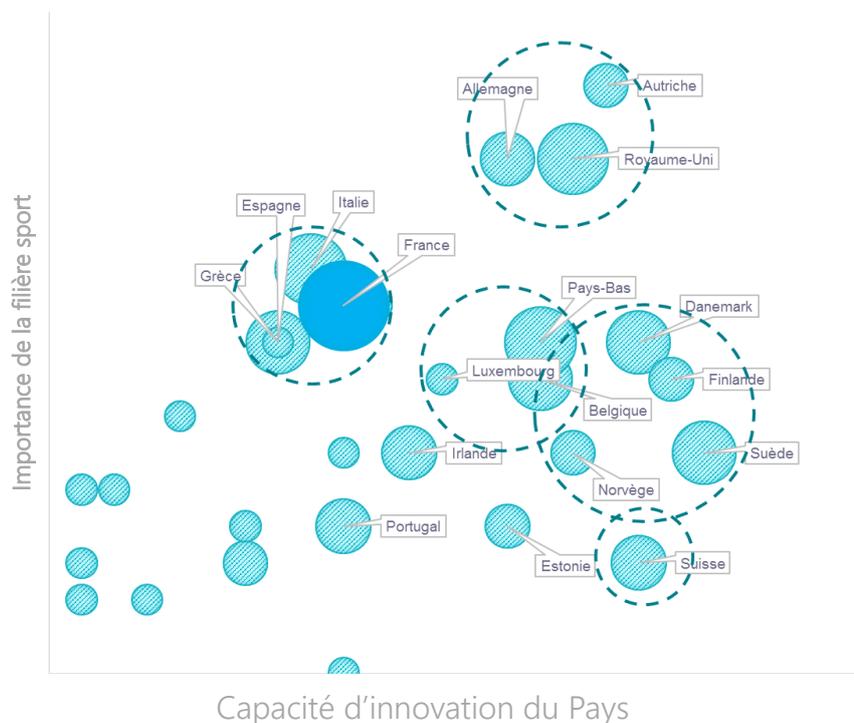


Figure 2 : *Positionnement des différents pays européens selon les différents indicateurs*

Afin d’approfondir l’analyse ont ainsi été retenus 8 pays : deux pour l’Europe du Sud (l’Italie et l’Espagne), un pays du Benelux (les Pays-Bas), deux pays d’Europe du Nord (la Suède et le Danemark), deux d’Europe de l’Ouest (l’Allemagne et le Royaume-Uni) et un d’Europe Centrale (l’Autriche). La Suisse (de par la spécificité des clusters olympiques) a également été analysée de manière plus approfondie.

## Acteurs consultés durant l’étude

L’analyse réalisée se base sur le croisement d’informations issues de recherches documentaires, de consultations internationales, de rencontres lors de « The SPOT 2018 », événement organisé par le cluster Think Sport à Lausanne et de différents échanges avec des structures françaises. Certains de ces acteurs ont par la suite été recontactés afin de réaliser des monographies. Les guides d’entretiens et fiches acteurs (validés lors des consultations qui ont duré 30 à 45 minutes) sont présents en annexe du rapport. Comme mis en avant auprès de ces acteurs dans le cadre d’une démarche validée par les commanditaires du présent rapport, les propos ne sont pas associés nominativement à des interlocuteurs.

Tableau 2 : *Liste des acteurs consultés durant l’étude*

Pays	Structure	Nom	Fonction
France	OSV / Annecy Base Camp	Guillaume Bouvaist	Responsable de l’entrepreneuriat
	Le Tremplin par Paris&Co	Omar el Zayat	Directeur
	Union Sport & Cycle	Virgile Caillet	Délégué Général
	INSEP	Patrick Raoult	Chef de pôle
	Bpifrance	Rosalie Maurisse	Responsable sectoriel
	Fast_Spor’In, Carnot STAR et FrenchTech Sport	Sandrine Galmiche	Directrice opérationnelle
	Décathlon	Clément Hostache	Bikes Projects portfolio manager
	MAIF	Clémence Weber	Stratégie & Développement Sport
Italie	Wylab	Stefano Tambornini	Directeur
	Università Iuav di Venezia	Medardo Chiapponi	Directeur master
	Wellness Accelerator	Marco Pavan	Innovation Team
	Trentino Sviluppo	Francesco Anesi	Marketing strategico Cluster Sport
Espagne	GSIC	Iris Cordoba	Directrice du cluster
	Instituto de Biomecanica de Valencia	Enrique Alcantara	Chercheur
	INDESCAT	Alex Rivera	Cluster manager
Allemagne	LeAD	Tim Krieglstein	Directeur
Angleterre	Sport Innovation Network	Luke James	Directeur
	London Sport	Alex Zurita	Special Advisor
	University of Portsmouth	Chris Wagstaff	Professeur
Finlande	Smash	Tomi Kolehmainen	Founder
Suisse	Think Sport	Anna Hellmann	Directrice
Belgique	Flander’s Bike Valley	Bert Celis	Manager
	Victoris	Kristof de Mey	Sports innovation & business developer
Portugal	Kick Up Sport	Joao Gonçalo Cunha	Co-Founder & CEO
Autriche	TSA Tirol	Mickaël Hassler	Project Manager
Pays-Bas	TU Delft	Anoek Van Vlaardigen	Coordinatrice département sport
	Sport eXperience	Arno Hermans	Directeur
	Sports & Technology	Rene Wiljens	Directeur

Afin de renforcer le nombre de retours d’informations et de compléter les entretiens sur des sujets connexes, un sondage en ligne a également été mené, permettant de collecter le point de vue de 45 acteurs du sport à travers l’Europe, avec un bon niveau de représentativité.

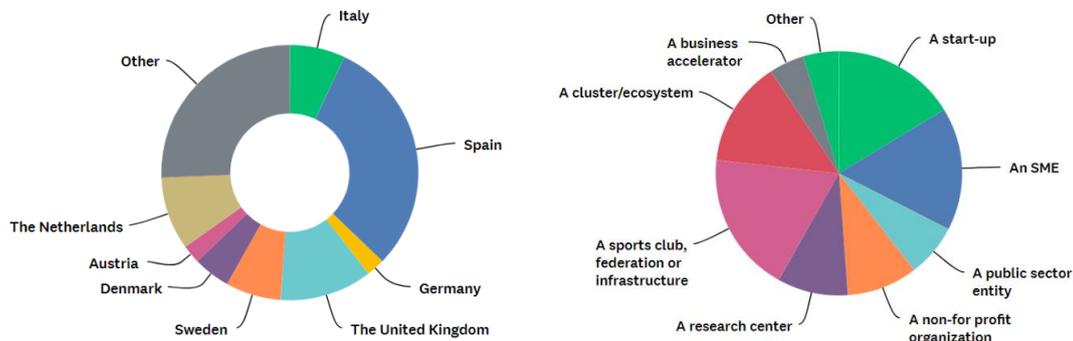


Figure 3 : Répartition des répondants par territoire et typologie (n=437)

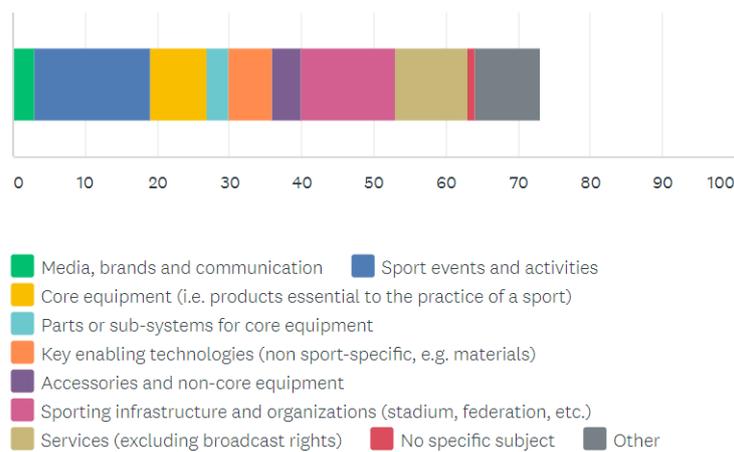


Figure 4 : Métiers des répondants (n=37, plusieurs réponses possibles)

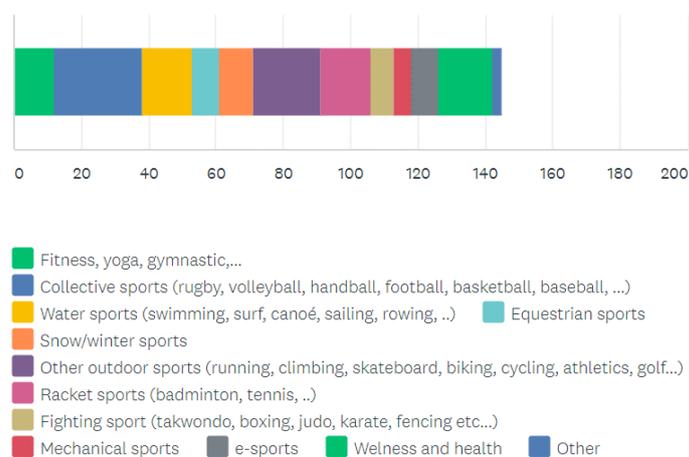


Figure 5 : Sports couverts par les répondants (n=37, plusieurs réponses possibles)

<sup>7</sup> Notons que certains acteurs n’ont pas répondu à l’ensemble des questions d’où un « n » pouvant varier entre les figures mais conservant un niveau de réponse suffisant pour permettre l’interprétation des résultats

# Analyses préalables

## Regard sur l'industrie du sport

Le sport est désormais considéré comme un segment à part entière dans toutes les économies<sup>8</sup>, présentant une myriade d'innovations, de formations, de parties prenantes, d'infrastructures, d'opportunités d'affaires... Bien que la portée de ce secteur varie selon les territoires, elle comprend en général certains segments à minima », constitutifs de la filière :

- les infrastructures et les événements,
- la formation et l'éducation sportive<sup>9</sup>,
- les services de conditionnement physique et d'entraînement
- la fabrication de biens et la vente au détail.

L'activité sportive ne se limite cependant pas aux seules filières mentionnées ; elle possède des interconnexions profondes avec d'autres secteurs, dont l'immobilier, le tourisme... En particulier, le sport contribue de manière significative à l'amélioration de la santé et du bien-être.

Afin de prioriser les pays étudiés et caractériser finement les écosystèmes pertinents, il était important de noter l'existence ou non de sur-représentativité du sport dans certains territoires alors qu'en 2014, le marché mondial était estimé autour de 700 Mds\$ (dont 340 Mds\$ dans l'UE<sup>10</sup>), représentant ainsi environ 1 % du PIB mondial et comprenant les événements sportifs, les articles de sport, les infrastructures et les dépenses de conditionnement physique et d'entraînement.

Tableau 3 : **Décomposition du marché du sport selon la Commission européenne, 2014<sup>11</sup>**

Segments	Marché (Mds\$)
Evènements sportifs	80
Vêtements, équipements, etc.	310
Clubs de sports et pratique sportive	105
Services auxiliaires hors droits de diffusion	200
<b>TOTAL</b>	<b>700</b>

D'après l'analyse de la CE, près de la moitié de la valeur du secteur provient de domaines comme le merchandising, la formation ou l'éducation sportive, alors qu'environ 16% du marché correspond aux événements sportifs (et autres manifestations dans des arènes, stades et installations sportives), là où 108 Mds€ concernent les droits de diffusion et les services auxiliaires (paris, hôtels et industrie alimentaire...). Le nombre élevé de voyages liés au sport fait également partie de ce marché additionnel (12 à 15 millions chaque année dans le monde entier).

<sup>8</sup> Winning in the Business of Sports, A.T. Kearney, 2014

<sup>9</sup> La formation et l'enseignement professionnel dans le sport au sein de l'UE, Vocasport 2004

<sup>10</sup> Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU, CE, 2012

<sup>11</sup> [https://europa.eu/european-union/topics/sport\\_fr](https://europa.eu/european-union/topics/sport_fr)

Le sport est par ailleurs un secteur dynamique qui connaît une rapide croissance. Il peut être un instrument de développement local et régional, de régénération urbaine ou de développement rural. Le sport présente des synergies avec le tourisme et peut favoriser la modernisation d'infrastructures et l'émergence de nouveaux partenariats pour le financement d'installations. Son impact économique est difficile à mesurer mais, malgré des différences importantes entre pays, on peut estimer que le sport représente en moyenne 1,6 % du produit intérieur brut dans les pays de l'Union européenne.

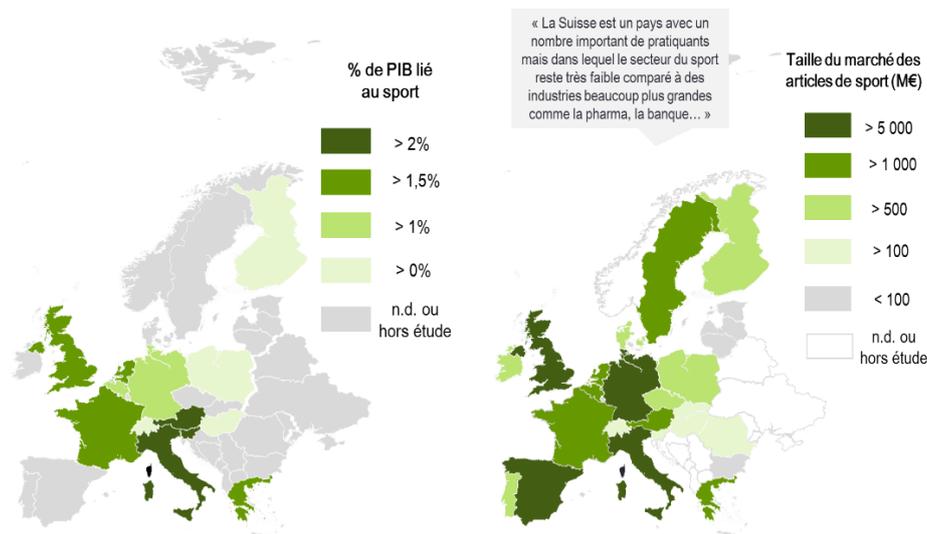


Figure 6 : **Part de PIB liée au sport (gauche) et taille du marché associé (droite) en Europe<sup>12</sup>**

La valeur ajoutée brute liée au sport représente quant à elle près de 1,8 % de la valeur ajoutée brute totale de l'UE, faisant apparaître une industrie à bonne VA, avec cependant une large division entre l'Europe occidentale à revenus élevés et les États de l'Est à faibles revenus (en valeur absolue, il existe un écart de l'ordre de 10x entre les deux régions). La contribution de l'emploi lié au sport représente quant à elle 2,12% du total européen, soulignant qu'il s'agit d'une industrie à forte intensité de main-d'œuvre. Pour l'UE dans son ensemble, cela équivaut à 4,46 millions d'employés.

<sup>12</sup> La formation et l'enseignement professionnel dans le sport au sein de l'UE, Vocasport 2004, Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU, CE, 2012

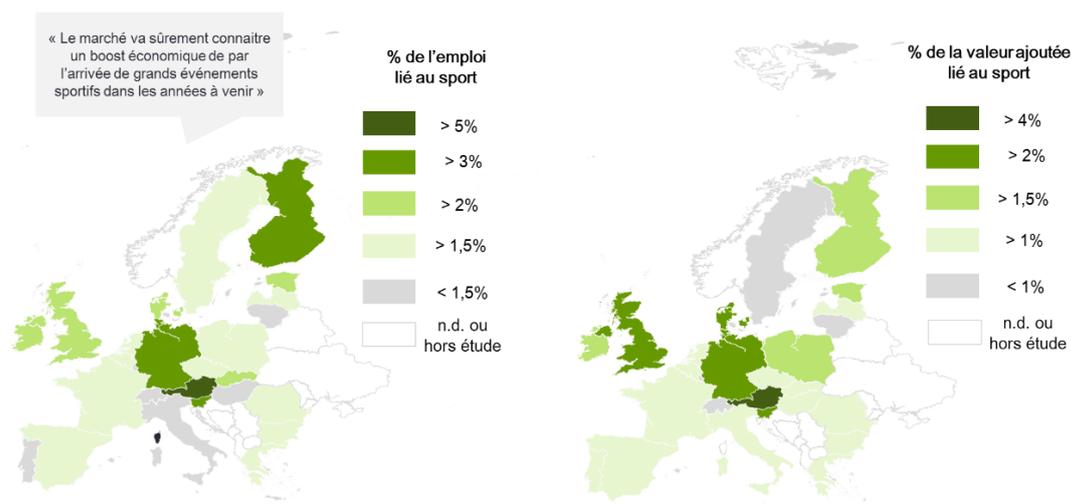
Figure 7 : Comparaison de la part de l'emploi et de la valeur ajoutée liée au sport<sup>4</sup>

Tableau 4 : Valeur ajoutée et nombre d'employés liés au sport en Europe

Pays	Valeur ajoutée en M€	Nombre d'employés
<b>Germany</b>	<b>46 677</b>	<b>1 146 234</b>
<b>UK</b>	<b>39 860</b>	<b>632 400</b>
<b>France</b>	<b>21 607</b>	<b>416 537</b>
<b>Spain</b>	<b>10 407</b>	<b>336 177</b>
<b>Italy</b>	<b>15 599</b>	<b>329 860</b>
<b>Austria</b>	<b>10 730</b>	<b>242 968</b>
<b>Poland</b>	<b>5 300</b>	<b>225 500</b>
<b>Romania</b>	<b>790</b>	<b>161 248</b>
<b>Netherlands</b>	<b>5 828</b>	<b>141 896</b>
<b>Czech Republic</b>	<b>1 062</b>	<b>89 119</b>
<b>Finland</b>	<b>2 654</b>	<b>74 209</b>
<b>Sweden</b>	<b>2 360</b>	<b>73 266</b>
<b>Portugal</b>	<b>1 534</b>	<b>72 101</b>
<b>Belgium</b>	<b>3 043</b>	<b>71 416</b>
<b>Greece</b>	<b>2 518</b>	<b>70 878</b>
<b>Denmark</b>	<b>3 719</b>	<b>69 287</b>
<b>Bulgaria</b>	<b>223</b>	<b>55 843</b>
<b>Hungary</b>	<b>778</b>	<b>55 577</b>
<b>Slovakia</b>	<b>472</b>	<b>49 910</b>
<b>Ireland</b>	<b>2 377</b>	<b>40 532</b>
<b>Slovenia</b>	<b>521</b>	<b>28 576</b>
<b>Luxembourg</b>	<b>697</b>	<b>19 331</b>
<b>Latvia</b>	<b>136</b>	<b>17 077</b>
<b>Lithuania</b>	<b>161</b>	<b>16 178</b>
<b>Estonia</b>	<b>162</b>	<b>15 686</b>
<b>Cyprus</b>	<b>310</b>	<b>7 600</b>
<b>Malta</b>	<b>93</b>	<b>3 070</b>

Au-delà, il est nécessaire de considérer l'importance que revêt le caractère géographique des clusters en caractérisant la concentration d'emplois dans les domaines du sport sur différents territoires européens. Cette vision, croisée avec la présence ou non de grands acteurs industriels sur les territoires à forte concentration thématique, permet de mettre en avant de potentiels écosystèmes d'innovation qu'il serait nécessaire de caractériser plus finement.

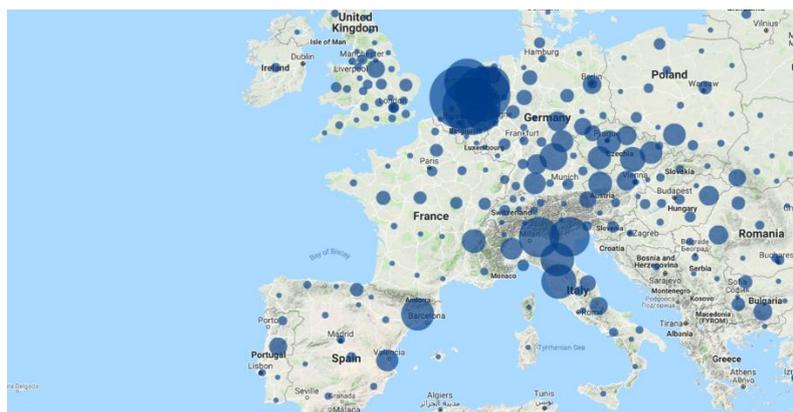


Figure 8 : Cartographie de la concentration de l'emploi dans les domaines du sport, des loisirs et de la puériculture selon la Commission européenne

L'analyse du « top 3 » des industriels présents dans les différents pays étudiés (voir annexe) fait apparaître une grande hétérogénéité d'acteurs et un lien non systématique entre ces derniers et les territoires à forte concentration d'emplois. Il apparaît que la stratégie d'implantation géographique de ces structures varie significativement dans une logique plutôt marketing et fiscale que réellement dans l'accès aux compétences, connaissances et terrains d'innovation que leur environnement direct peut leur offrir.

## Regard sur la pratique du sport

De manière équivalente à l'importance du poids économique de la filière dans le développement d'écosystèmes porteurs, il était important de prendre en considération la pratique (professionnelle ou non) comme élément d'analyse.

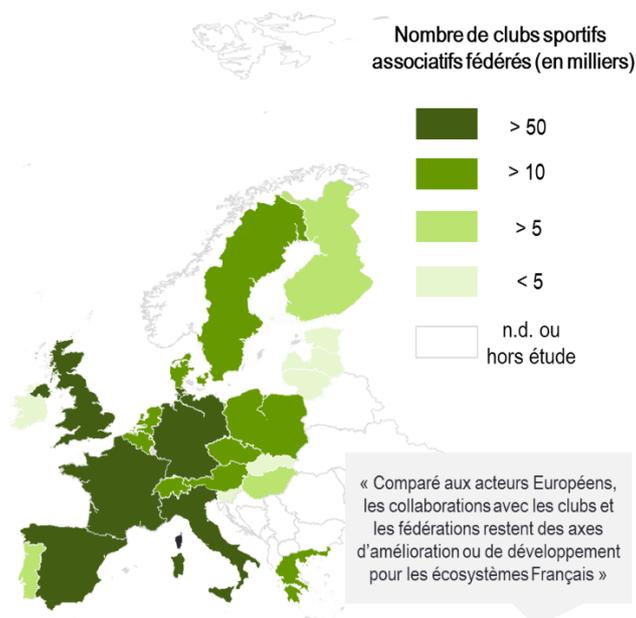


Figure 9 : Comparaison du nombre de clubs fédérés à travers l'Europe<sup>13</sup>

<sup>13</sup> La formation et l'enseignement professionnel dans le sport au sein de l'UE, Vocasport 2004, Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU, CE, 2012

Au-delà de cette pratique, et bien que cette approche reste limitée car n'intégrant pas toutes les composantes de la performance sportive comme mis en lumière dans d'autres indicateurs<sup>14</sup>, il était important de prendre en compte les médailles olympiques comme signe faible des stratégies nationales dans le domaine du sport professionnel. En effet, les clusters ayant un rôle potentiel dans l'émergence d'innovations et la mise en place d'écosystèmes permettant de soutenir l'excellence thématique de certaines régions ou pays, l'approfondissement de l'analyse en fonction des résultats nationaux semblait cohérent.

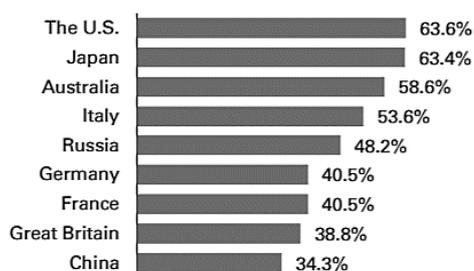


Figure 10 : Classement des principaux pays au regard du ratio de médailles obtenues dans leurs trois sports « prioritaires », illustrant la sélectivité ou non des territoires <sup>15</sup>

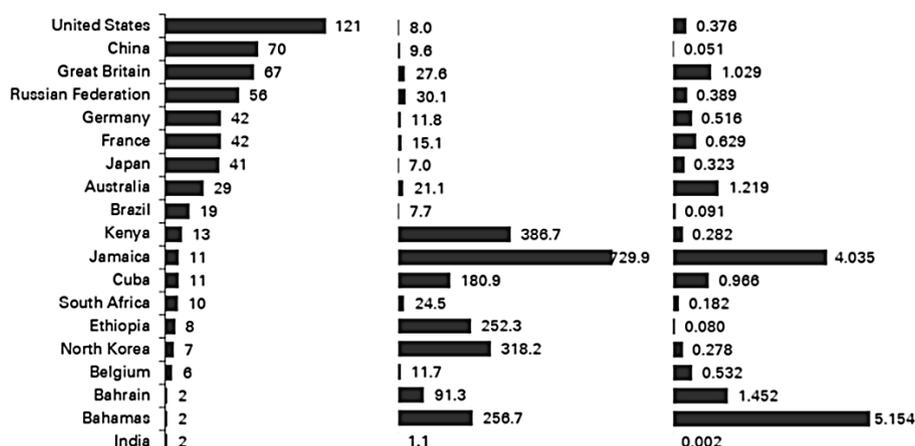


Figure 11 : Classement des pays aux jeux de Rio selon le nombre de médailles obtenues dans l'absolu (gauche), par Bi\$ de PIB (milieu) ou par million d'habitants (droite)

Il eut également été possible de prendre en compte la pratique du sport hors de tout cadre (ex : sport pour la mobilité, sport au travail, sport loisir, etc.) afin de retenir les éventuels bassins d'usagers à la recherche d'innovations et de solutions nouvelles mais l'approche de cette problématique n'étant pas uniforme selon les pays, elle ne permettait pas de réaliser des comparaisons pertinentes.

## Regard sur l'innovation dans le sport

Au-delà des éléments industriels et d'usage, il est important pour les pays d'intérêt de considérer l'intensité d'innovation (en matière d'impact des systèmes de

<sup>14</sup> Cette approche par médailles ne représente qu'une vue partielle de l'efficacité des systèmes sportifs nationaux. La prise en compte d'un indicateur mondial de performance sportive permettrait d'élargir cette vision.

<sup>15</sup> Rio Olympics: How countries performed, Livermint, 2016, [www.medalspercapita.com](http://www.medalspercapita.com)

recherche, de dépôts de brevets, etc.) dans le domaine du sport et en général, pour faire émerger les bonnes pratiques des clusters ayant pu contribuer à ces éléments de performance des écosystèmes d'innovation.

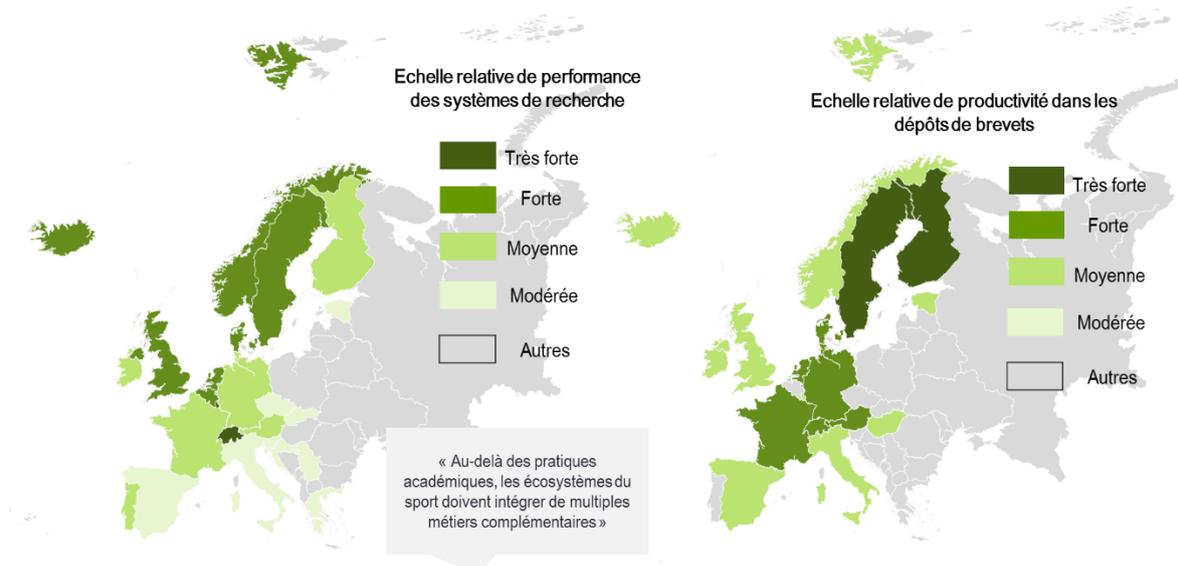


Figure 12 : Comparaison de l'organisation de la recherche et des dépôts de brevets<sup>16</sup>

De manière plus précise, l'analyse de la propriété intellectuelle dans le secteur du sport fait apparaître qu'une part importante de la propriété industrielle est déposée à l'international<sup>17</sup> avec cependant quelques acteurs européens positionnés dans le top30. Notons néanmoins que ces acteurs ne sont pas nécessairement impliqués dans des clusters, suggérant l'absence de corrélation directe entre la performance d'un tel écosystème et l'intensité PI des acteurs :

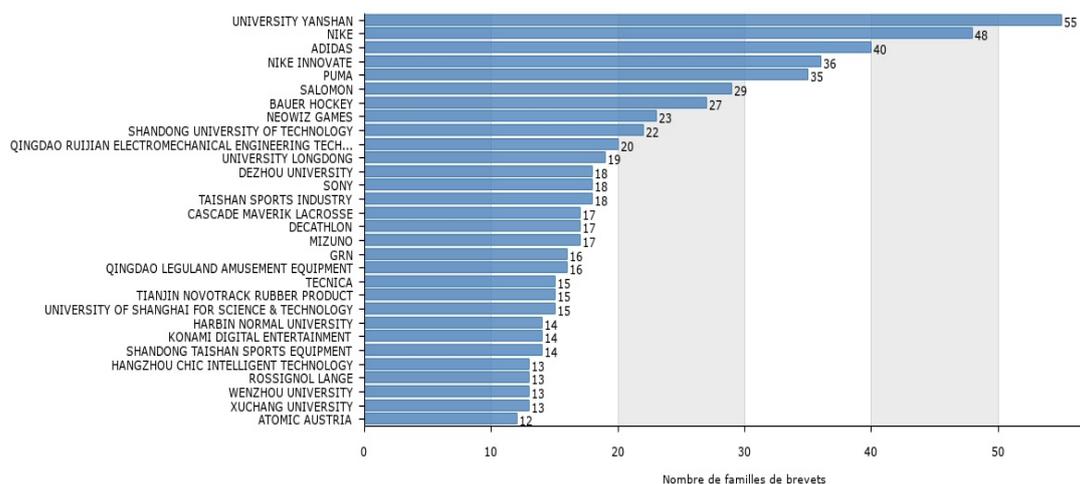


Figure 13 : Représentation des principaux déposants de brevets dans le secteur du sport ces 20 dernières années<sup>18</sup>

<sup>16</sup> European Innovation Scorecard, 2017

<sup>17</sup> Source : Questel

<sup>18</sup> Pour comparaison, la France compte pour 244 dépôts au total, là où l'Allemagne en compte 593, l'Espagne 350 et le Royaume-Uni 154 ; Source : Questel

On constate par ailleurs une accélération des dépôts de brevets, liée à une activité académique et industrielle importante, avec une prise de conscience de l'intérêt du domaine dans les années 2010 (passant de 371 dépôts en 2010 à plus de 1500 en 2017). Notons par ailleurs que cette temporalité concorde avec l'émergence des clusters d'innovation dans le domaine du sport :

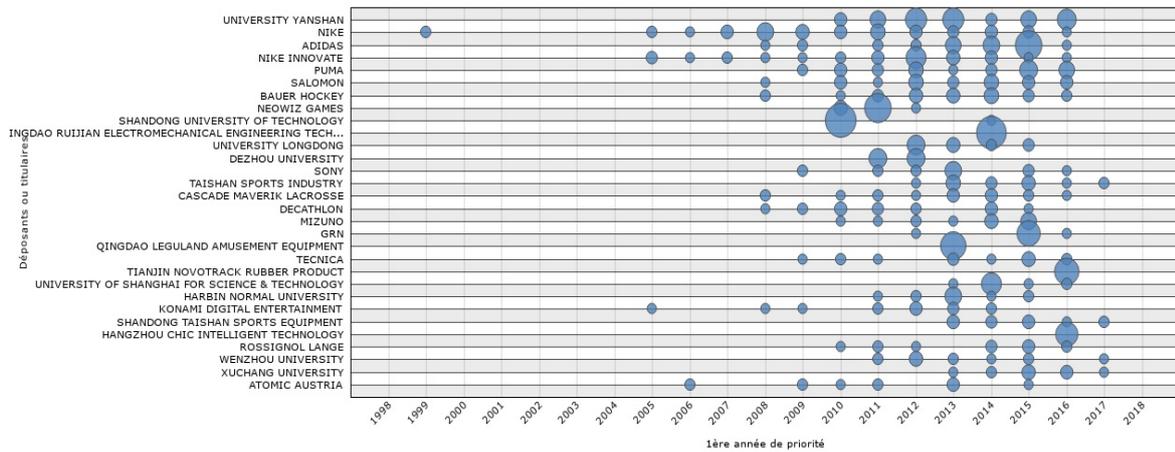


Figure 14 : Représentation des évolutions des dépôts de brevets dans le secteur du sport dans le temps<sup>19</sup>

A ce niveau, il est enfin possible de s'interroger sur les différences thématiques éventuelles dans les dépôts de brevets des acteurs pour orienter l'analyse des différents clusters. Bien que ces données ne représentent pas un des enjeux de l'étude en tant que telle, la non-prédominance de certaines thématiques doit être prise en compte dans l'étude du rôle structurant des écosystèmes du sport, ne laissant pas présager une plus forte efficacité des clusters de certains segments.

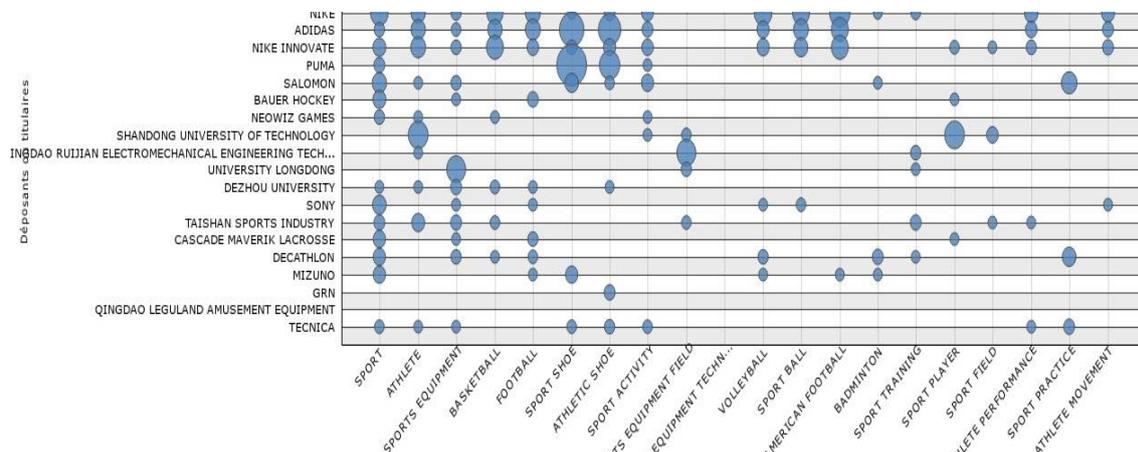


Figure 15 : Classification des familles de brevets déposés par les principaux titulaires selon les terminologies associées<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Source : Questel

<sup>20</sup> Questel

## Regard sur les financements accessibles

Afin de poursuivre l'analyse des pays les plus porteurs d'innovation et potentiellement ceux dans lesquels les clusters agissent en effet de levier sur un terreau favorable, il est important de prendre en compte le niveau d'intervention des acteurs publics et privés.<sup>21</sup>

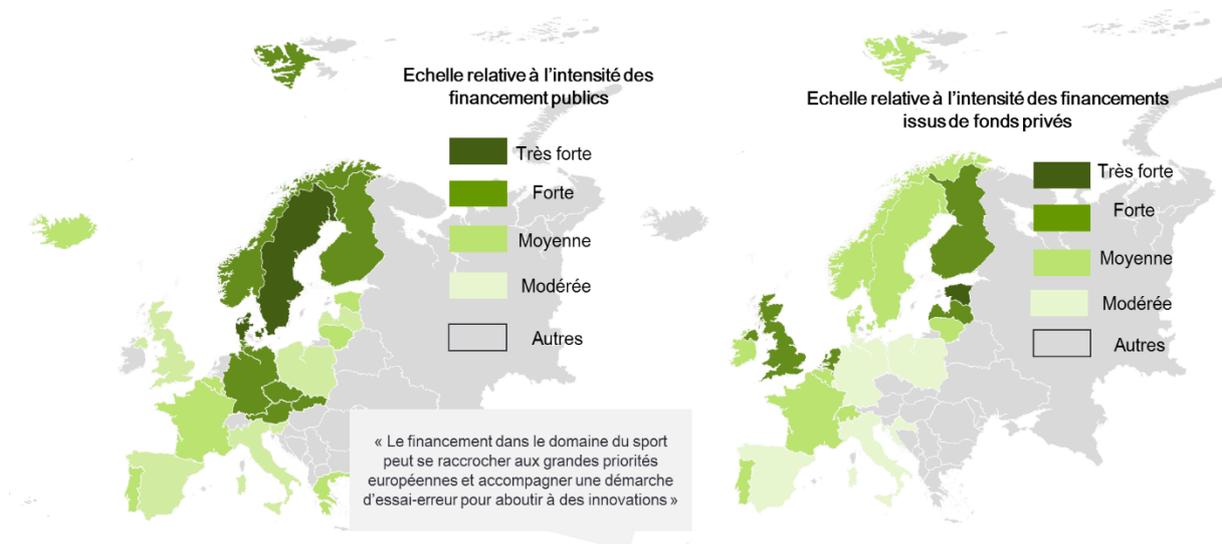


Figure 16 : Comparaison du niveau d'intervention des financeurs dans les pays étudiés<sup>20</sup>

De manière complémentaire, le taux de réinvestissement des revenus comme autofinancement de la R&D et le niveau de collaboration pouvant faire émerger de nouveaux financements sont des critères d'intérêt dans la priorisation des pays pour l'analyse des écosystèmes remarquables.<sup>22</sup>

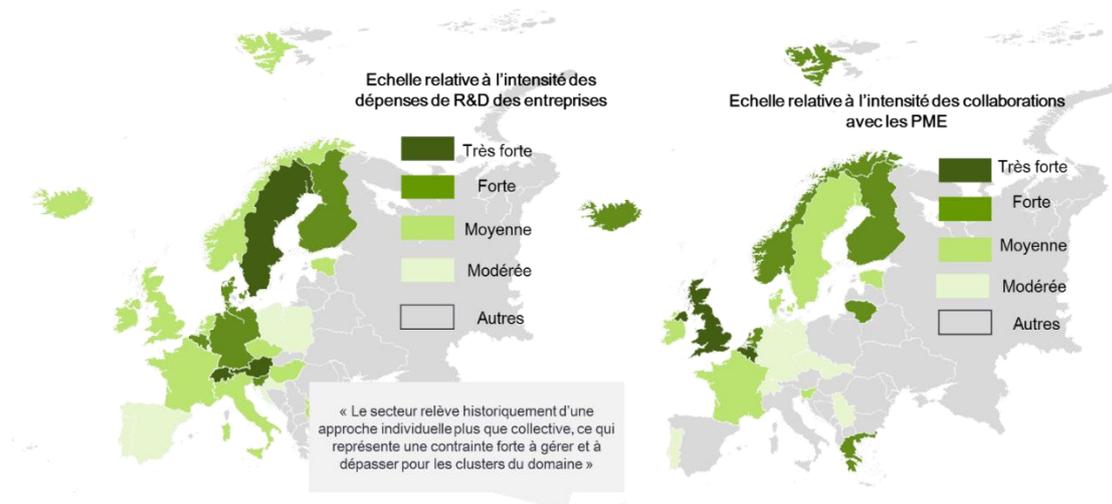


Figure 17 : Comparaison du niveau d'investissement dans la R&D et des collaborations entre acteurs dans les pays étudiés<sup>21</sup>

<sup>21</sup> European Innovation Scorecard, 2017

<sup>22</sup> European Innovation Scorecard, 2017

Enfin, la prise en compte dans l'analyse croisée des financements européens, un des enjeux majeurs de l'action des clusters, représente un élément significatif pour sélectionner les pays à approfondir.

En effet, alors que certains pays reçoivent de l'Europe des sommes plus importantes dans le secteur du sport que d'autres, tous doivent raccrocher la thématique à un autre domaine (majoritairement les sciences humaines et sociales, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ou les nanomatériaux au regard des projets financés dans le dernier programme cadre de la Commission européenne pour la recherche et le développement technologique<sup>23</sup>) ou être considérés comme un parmi de nombreux projets déposés par des PME. Il apparaît ainsi, contrairement à d'autres domaines que le sport n'est pas un sujet dans lequel les pays centraux sont favorisés.

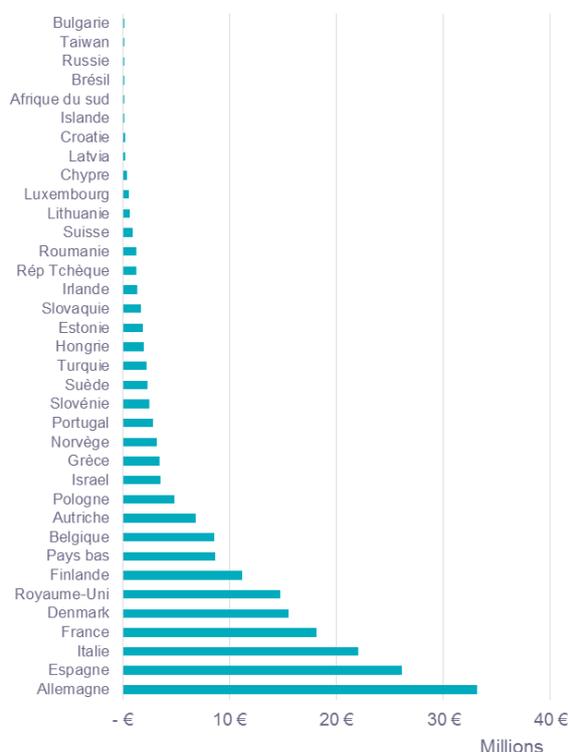


Figure 18 : Répartition des financements européens dans le secteur du sport selon leur pays d'appartenance<sup>24</sup>

En effet, l'étude des financements européens dans le domaine du sport fait apparaître que ces pays, habituellement bien positionnés dans le niveau de fonds obtenus, ne se placent pas (en dehors de l'Autriche) dans le top 15 des territoires.

Notons par ailleurs que les premières actions relatives à la définition du prochain programme cadre pour la recherche et l'innovation (FP9) ayant été engagées fin 2017, l'ensemble des clusters (et en particulier au travers de la plateforme

<sup>23</sup> Ou PCRD en français, souvent référencé sous l'acronyme FP (Framework Program)

<sup>24</sup> <https://www.taurillon.org>

européenne pour l'innovation dans le sport ou EPSI, structure d'influence, de financement et de collaboration dont les membres sont eux-mêmes des réseaux d'acteurs du secteur) a initié des démarches d'influence pour voir émerger des thématiques propres au sport dans les propositions législatives de la Commission. On retrouve également ces actions au niveau national où l'innovation dans le sport n'a pas encore de guichet unique largement développé (ex : traité principalement sous le prisme du digital/numérique chez Bpifrance).

Dans le document publié par la CE le 02/05 concernant le cadre financier pluriannuel pour la période 2021-2027, un budget de 100 Mds€ a été avancé, en augmentation de près de 30% par rapport au programme H2020. Bien que le document ne détaille pas encore la programmation de manière précise, permettant de se faire un avis sur la place du sport dans ces nouveaux financements, l'action des clusters au niveau local, régional, national, européen et international reste un élément majeur de leur stratégie.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Analyse des projets IA, SME Instrument, ERC, RIA, CSA, MSCA et ERA-NET et du programme FP7 par In Extenso Innovation Croissance

# Définition d'un cluster du « sport »

## Principes fondamentaux

Avant d'étudier les spécificités des clusters du sport, il est important de reprendre un regard théorique basé sur la littérature quant aux caractéristiques types des différents modèles d'écosystèmes, en s'appuyant sur le fait que l'organisation en réseaux soit une pratique courante pour les entreprises qui cherchent à innover. Souvent mélangés, les clusters, les écosystèmes d'affaires et les réseaux d'entreprises possèdent des caractéristiques communes<sup>26 27 28 29 30</sup>:

- Appartenance à un secteur
- Regroupement d'acteurs complémentaires autour d'intérêts communs
- Proximité physique ou digitale (qui crée des externalités positives).
- Relations verticales ou horizontales entre les membres

Ils possèdent néanmoins des différences documentées qu'il est important de comprendre afin d'en envisager la transposabilité avec le secteur du sport.

1. « Les clusters sont des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions reliées entre elles dans un champ d'activité spécifique »<sup>31</sup>. Il s'agit ainsi de la réunion d'acteurs tels que les concurrents, les clients, les fournisseurs, etc. qui stimule l'innovation et la compétitivité dans un cluster. Le principe de proxémie (proximité physique) est clé dans ce cadre et a été illustré avec la Silicon Valley. Il a été jugé comme permettant la mise en place d'un processus de clustering. L'hypothèse de travail de l'analyse réalisée dans le domaine du sport était que cette notion de cluster dominait la pratique, par rapport à d'autres modes de structuration.
2. Les réseaux de valeur<sup>32</sup> sont soit horizontaux, lorsqu'ils impliquent des relations entre concurrents (il en existe quelques exemples dans le secteur du sport), soit intersectoriels, lorsqu'ils regroupent des entreprises complémentaires (ni concurrentes, ni liées par des relations clients fournisseurs). De par l'hétérogénéité des acteurs et la différence de leurs intérêts, ils s'appuient sur la mise en place d'une structure pour coordonner l'action collective<sup>33</sup>. Ces réseaux, que l'on retrouve largement dans tous les secteurs industriels, visent à la valorisation des ressources et au partage de compétences. Ils s'appuient sur des notions de capital social entre organisations et représentent la logique la plus fréquente dans le modèle

<sup>26</sup> Porter, M., The Adam Smith Address: Location, Clusters and the "New" microeconomics of Competition, *Business Economics*, 33, 7-13, 1998

<sup>27</sup> Porter, M., Clusters and the New Economics of Competition, *HBR*, Nov-Dec, 77-90, 1998

<sup>28</sup> Crouch, C., Farrell, H.: Great Britain: falling through the holes in the network concept, in: *Local Production System in Europe: Rise or Demise?*, pp. 161-211. Oxford University Press, Oxford (2001)

<sup>29</sup> Ketels, C. The Development of the Cluster Concept—Present Experiences and further Developments. Paper prepared for the NRW Conference on Clusters, Duisburg, Germany, (2003)

<sup>30</sup> Newlands, D. Competition and Cooperation in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy, *European Planning Studies*, Vol. 11, No. 5, July 2003

<sup>31</sup> Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, P. 78 (1990)

<sup>32</sup> Guilhon, B., Gianfaldoni, P., Chaînes de compétences et réseaux, *Rev. Eco. Indus*, n°51, pp.97-112 (1990)

<sup>33</sup> Provan, KG, Kenis, P, Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 2008, 18: 229-252.

industriel. Notons par ailleurs qu'il existe différentes architectures de réseaux ou modes de coordination/gouvernance<sup>34 35</sup>, que l'on peut là aussi retrouver dans le secteur du sport :

- En étoile : le pouvoir est détenu par une entreprise de grande taille
- Communautaire : le pouvoir est divisé entre différents membres
- Economique : le partage du pouvoir/de la coordination est contractuel
- Social: le pouvoir repose sur l'influence, la réputation ou la confiance
- De proximité : le pouvoir est lié à des échanges locaux
- A distance : le pouvoir est lié à la capacité des acteurs à se déployer au-delà des frontières pour atteindre une dimension internationale

3. Les écosystèmes<sup>36</sup> sont des groupements d'acteurs hétérogènes, appartenant à des secteurs variés, qui constituent une communauté. Les membres du réseau s'articulent autour d'un ou plusieurs meneurs qui structurent les pratiques mais la gouvernance est plus décentralisée. L'écosystème s'appuie sur des co-développements et l'entrepreneuriat pour créer du dynamisme, donnant ainsi une place importante aux accélérateurs. La logique est souvent très inclusive, les parties prenantes pouvant appartenir à d'autres écosystèmes, clusters ou réseaux. Les acteurs proviennent souvent de secteurs différents<sup>37 38</sup>, avec des relations de nature compétitive tirées par des entreprises en position de leader. L'écosystème peut se cristalliser autour d'événements, d'infrastructures, etc. plutôt que de projets comme dans le cas des clusters ou réseaux.

Il est ainsi possible de comparer les différentes structures documentées dans la littérature afin d'en envisager la transposition dans le domaine du sport, pour faire ressortir des spécificités associées :

Tableau 5 : Comparaison des différents types d'écosystèmes

Facteurs clés	Cluster	Réseau de valeur	Ecosystème
<b>Dimension géographique et typologies d'acteurs</b>	La proximité caractérise les clusters qui regroupent une hétérogénéité d'entreprises dans des démarches conjointes	L'aspect géographique n'intervient pas mais les acteurs impliqués sont relativement homogènes, autour d'objectifs communs	La proximité et l'homogénéité des acteurs ne sont pas essentielles (allant jusqu'à la logique hors les murs)
<b>Émergence de relation compétitive et mutualisation</b>	La coopération peut être présente au sein des clusters, débouchant peu sur de grands projets stratégiques ou sur des coinvestissements	Les réseaux sont uniquement coopératifs et sont souvent organisés autour de projets structurants pour leurs membres	Combine compétition et coopération, pour favoriser l'émergence d'innovations et leur diffusion par les meilleurs acteurs

<sup>34</sup> Assens C., « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », Management International, N°4, Vol. 7, 2003, p. 49-59

<sup>35</sup> Inkpen, A.C., Tsang E.W.K.: Social capital, networks and knowledge transfer, Academy of Management Review, 2005, 30(1), 146-65

<sup>36</sup> Torrès-Blay O., Economie d'entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie, Economica, Paris (2000)

<sup>37</sup> Kandiah G., Gossain S., Reinventing value: The new business ecosystem, Strat. Lead. 26(5):28-33, 1998

<sup>38</sup> Isckia T., "Amazon.com's Ecosystem : Amazon's Strategy Revisited", Canadian Journal of Administrative Sciences, Special Issue on eService, Décembre 2009, 26 (4), pp. 332-343.

<b>Marché d'appartenance</b>	Les membres de clusters proviennent souvent de mêmes industries et segments de marché favorisant les échanges	Les membres peuvent provenir de différentes industries pour répondre à des enjeux communs	Il s'agit d'un environnement ouvert à tous types d'acteurs, de métiers et secteurs
<b>Management et transfert de connaissances</b>	Transferts de connaissance limités à des sujets transversaux à cause de possibles rivalités entre acteurs	Partage récurrent de connaissances limité sauf dans le cadre de projets collaboratifs spécifiques	Partage des connaissances et des innovations entre les acteurs d'un même écosystème
<b>Gouvernance et contrôle</b>	Peu de contrôle, les acteurs étant indépendants et l'activité peu structurée, limitant cependant la capacité à mobiliser des fonds	Un acteur peut avoir un pouvoir de négociation supérieur grâce à sa taille ou son investissement selon l'architecture du réseau	Contrôle décentralisé géré au cas par cas lors de consortiums et pouvant mobiliser des « animateurs » entre les projets

Au-delà de ces différences propres à la nature des clusters, il existe différents déterminants théoriques<sup>39 40</sup> qui permettent d'expliquer le choix fait par une structure ou un territoire de s'organiser d'une manière ou d'une autre. On retrouve ces différents concepts dans le secteur du sport avec une prise en compte variable selon les typologies de clusters.

Tableau 6 : **Éléments guidant l'organisation d'un territoire autour de filières**

Déterminant	Explication
<b>Économies d'échelle et économies d'agglomération</b>	L'avantage des regroupements, quelle que soit leur nature, est souvent budgétaire dans un premier temps car permettant à la fois la réalisation d'économies d'échelle (pour la création d'une marque, dans la négociation avec les fournisseurs...) et la diminution d'autres coûts (d'externalisation suite à la mise en place d'un équipement, de transport et logistique, d'accès à certaines compétences...); elle permet ainsi souvent aux pouvoirs publics de toucher un grand nombre d'acteurs avec une seule intervention collective.
<b>Réduction des incertitudes</b>	La concentration d'acteurs sur une thématique ou un espace géographique donné permet de réduire les risques pour les acteurs publics et les autres parties prenantes (validation du besoin pour une infrastructure, test en vie réelle d'un nouveau produit, capacité de mobiliser du financement, capacité de développer une main-d'œuvre locale spécialisée, etc.).
<b>Spécialisation flexible, confiance et interdépendance</b>	La concentration des acteurs donne lieu à des interdépendances associées à des habitudes, des règles informelles (importantes dans un contexte incertain), des prises de positions stratégiques sur des thématiques spécifiques en complémentarité d'autres acteurs, des comportements, etc. qui permettent aux membres d'un réseau collaboratif de nouer des relations basées sur la confiance afin de faciliter les échanges d'informations et les projets communs.
<b>Développement de l'activité et internationalisation</b>	Le clustering fait bénéficier les entreprises d'un apprentissage collectif à travers la mobilité d'une main-d'œuvre qualifiée, la capacité d'initier des processus d'imitation/innovation, l'initiation de relations client-fournisseur privilégiées, l'accès à de nouveaux prospects qu'il n'aurait été possible de conquérir seul, etc. soutenant le besoin de collaborer, par exemple au niveau européen, et non seulement au sein même du cluster. Dans le domaine du sport, l'interaction européenne reste néanmoins émergente et prend principalement la forme d'actions d'influence.

<sup>39</sup> Daidj, N., Les Écosystèmes d'affaires : Une Nouvelle Forme D'Organisation En Réseau ? Management & Avenir, 2011, 6(46):105-30.

<sup>40</sup> Newlands, D. Competition and Cooperation in Industrial Clusters: The Implications for Public Policy, European Planning Studies, Vol. 11, No. 5, July 2003

<p><b>Courant institutionnaliste et évolutionniste</b></p>	<p>Il est possible également de considérer que la concentration des acteurs se fait en réponse à des modifications de lois, règles, normes et financements, ou bien que l’organisation en réseaux est une logique naturelle de structuration des écosystèmes. Dans ce cas, les connaissances obtenues par la collaboration des entreprises et des autres acteurs pousseraient alternativement au développement régional ou représenteraient des freins au partage d’expériences sans pour autant être liées à une volonté propre des parties prenantes de coordonner leurs actions dans le cadre de tels clusters.</p>
--	--

Il apparait ainsi clairement que, au-delà du secteur du sport, la notion de cluster ne présente pas nécessairement de caractère homogène et que tant les origines de ces structures, que les déterminants de leur mise en place peuvent varier significativement. Ce champ du possible a été pris en compte dans l’analyse des spécificités du sport afin de faire ressortir des modèles clés.

## Transposition des notions clés

Dans le cadre de l’analyse empirique réalisée, quatre modèles ont émergé qu’il a ensuite été possible de modéliser et de valider. Il s’agit en particulier des clusters :

- Centrés sur la recherche (R) qui visent principalement à valoriser auprès d’un réseau d’acteurs les travaux issus de l’univers académique
- Centrés sur l’industriel (I) qui cherchent alternativement à mutualiser des moyens et/ou développer l’activité des acteurs économiques
- Centrés sur les usages (U) afin d’accompagner/expérimenter des innovations en réponse à des besoins clairement exprimés
- Centrés sur l’accélération de projets (A) ayant pour but de catalyser le développement de projets au niveau national et international

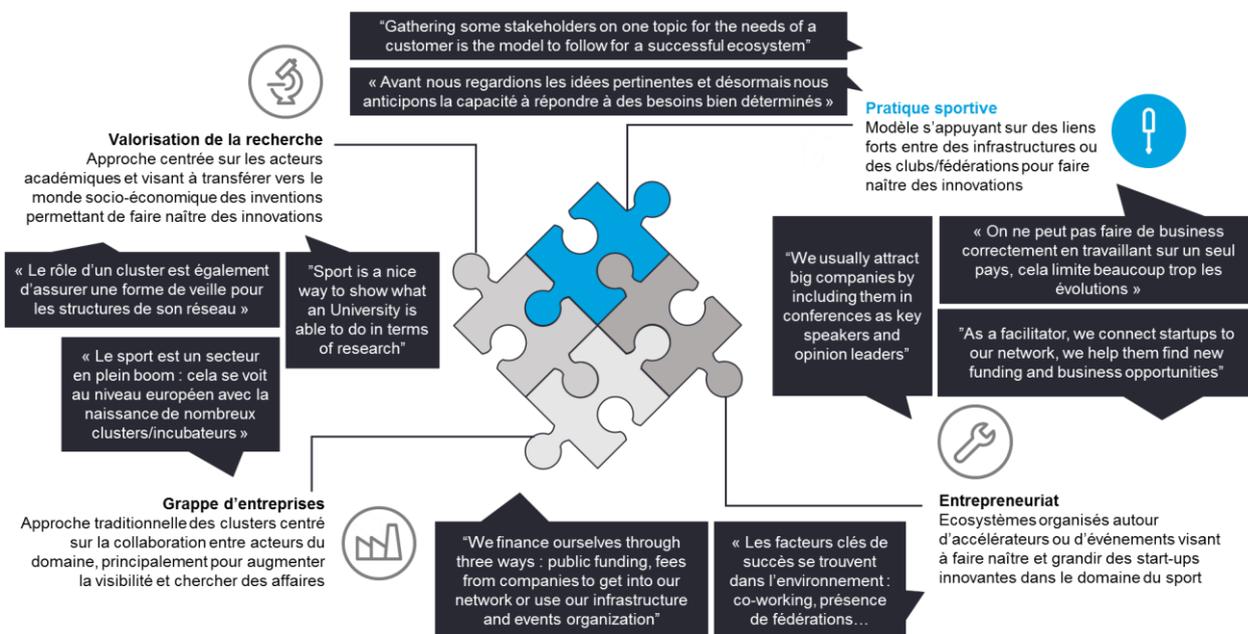


Figure 19 : Synthèse des différents modèles d’organisation des clusters du sport

Cette analyse se base sur un regard critique apporté aux différents écosystèmes qui ont pu être identifiés dans le cadre de l'étude et qui sont résumés ci-dessous. Alors que d'autres structures ou écosystèmes (en particulier ayant des activités de valorisation de la recherche ou pour lesquels le sport est un axe important mais non mis en avant dans leurs éléments de communication) auraient également pu être mis en avant, la volonté affichée d'organisation pérenne de la démarche de clustering a été retenue comme l'un des éléments clés.

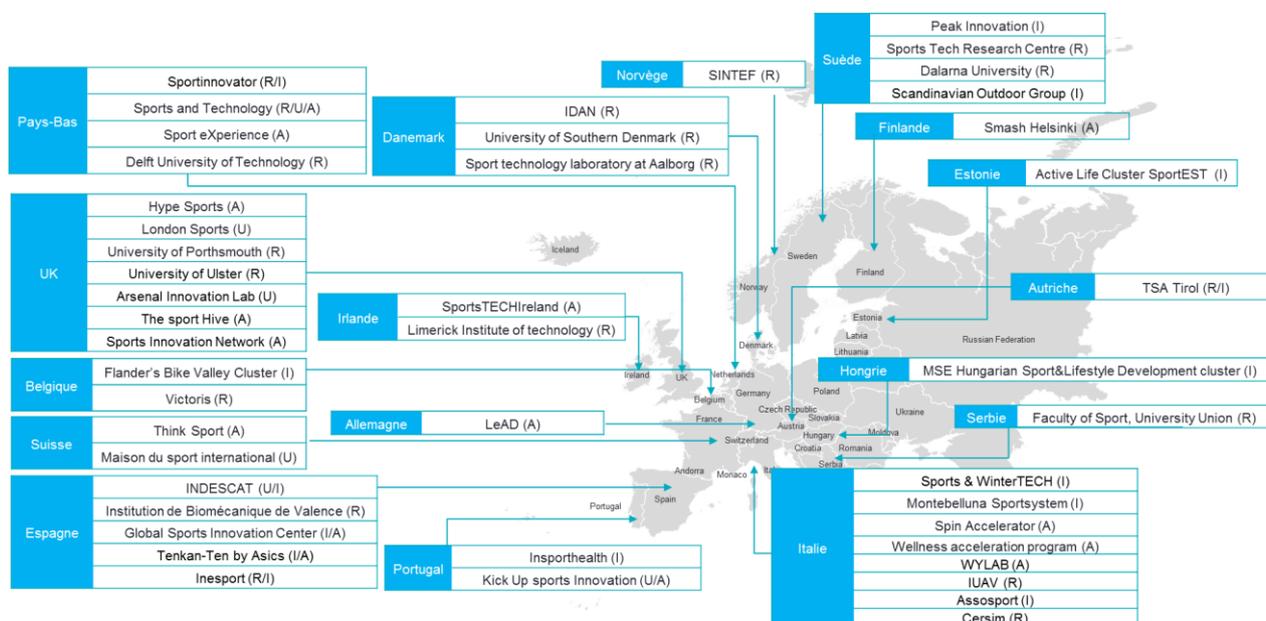


Figure 20 : Localisation des clusters du sport européens, hors France, identifiés sur la base de leur communication propre ou sur les recommandations des acteurs consultés

En parallèle, en adoptant une démarche d'étude de la concentration des emplois dans certaines régions (en accord avec la définition statistique européenne), afin d'identifier des territoires supplémentaires, possiblement non structurés, il apparaît que le secteur du sport présente bien une dynamique de clustering intrinsèque mais que celle-ci ne se situe pas dans le top 25 des thématiques nationales dans l'ensemble des pays européens en termes d'emplois (seulement quelques régions ont inscrit le sport au sein de leurs thématiques de spécialisation). Les différents entretiens soulignent que cela est dû aux faits que :

- la filière est éclatée par une faible mise en synergie des différents univers du sport et une répartition territoriale des pratiquants (ex : ski en montagne, nautisme en bord de mer, etc.) ;
- le sport est souvent une application parmi d'autres pour des entreprises multisectorielles (textiles, électronique, etc.) ne dédiant pas nécessairement de ressources spécifiques à ce secteur ;
- le sport est considéré comme une « emerging industry » au niveau de la CE, limitant les financements accessibles ;
- il existe une « grande variété des instances de représentation des acteurs de l'offre d'articles sportifs [qui] induit un certain morcellement, qui peut

restreindre les capacités de mobilisation des acteurs de la filière et de défense d'intérêts communs. » (Pipame, 2016) ;

- des territoires présentent une concentration de sous-traitants, sans lien entre eux et actifs pour le compte de donneurs d'ordres dans d'autres pays (ex : Bulgarie, République Tchèque ou Slovénie).

Ce constat résulte en un faible niveau de structuration des bassins d'emploi lorsque, bien que présentant une concentration importante de salariés dédiés au secteur, ils ne sont pas animés par une structure spécifique. Il est en particulier possible de faire ressortir quatre clusters sport se situant dans le top 15 de leur pays et présentant des logiques de clustering différentes :

- Autriche (région de Oberösterreich et Salzburg) : peu structurée
- Pays-Bas (Oost-Holland et Zuid-Holland) : living labs, accélérateurs...

En parallèle, des pays comme l'Irlande, le Danemark ou l'Italie présentent des concentrations significatives d'emploi en lien avec des structures d'animation.<sup>41</sup>

In fine, au regard de l'activité de ces structures et des modèles théoriques de clustering, il est possible de mettre en avant des convergences et des divergences entre les écosystèmes, expliquant le mode d'organisation et les finalités associées.

### Historique, organisation et modes de financement

Selon les clusters, on constate que l'origine de la démarche varie (entrepreneurs et financeurs privés, financeurs publics, ministères ou des entreprises). Les utilisateurs sont souvent des acteurs impliqués par la suite mais non moteurs dans la démarche de création de la dynamique de cluster.

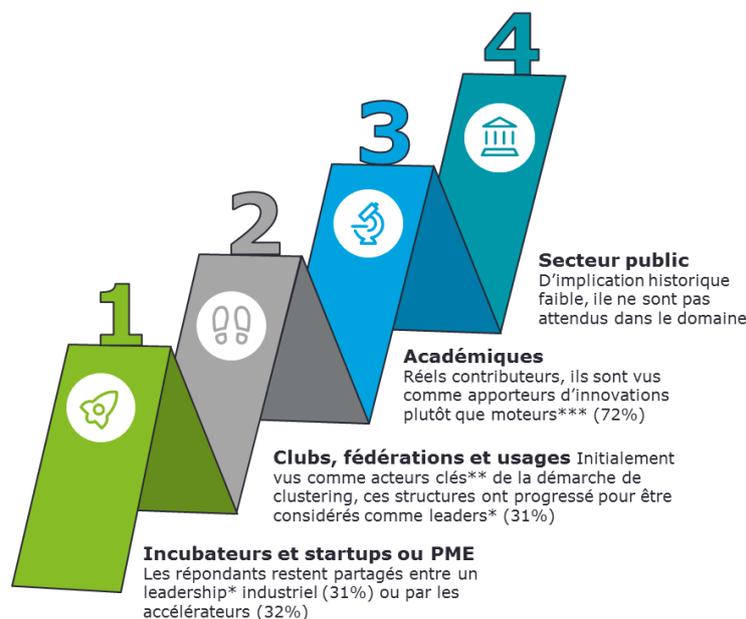


Figure 21 : Représentation des résultats du questionnaire sur l'implication (à l'origine ou afin de piloter les démarches de clusters) de différents types d'acteurs (n=33)

<sup>41</sup> European Cluster Observatory. ISC/CSC code 1.0, dataset 20070606, s3platform.jrc.ec.europa.eu/sport

*Les études de cas réalisées auprès de clusters européens soulignent le fait que l'objectif initial reste similaire : toutes ces structures visent à catalyser l'innovation (qu'il s'agisse de startups, d'industriels ou d'académiques) et son déploiement dans le domaine du sport, bien que la finalité de ce déploiement puisse varier (ex : plutôt orienté vers le changement des pratiques de la population dans une logique de sport santé ou vers le gain de parts de marché pour des acteurs industriels).*

*L'origine des clusters diffère néanmoins avec certaines structures portées par des entreprises et financeurs privés (GSIC ou Wylab), des structures plutôt initiées par des académiques (TSA Tirol) ou des acteurs et financeurs publics (Sports and Technology et TNO). Notons quelques cas d'implication des utilisateurs (clubs, fédérations, etc.) dans le développement des écosystèmes d'innovation, lorsque ceux-ci ont une finalité largement marketing (par exemple mettre en avant une démarche mobilisant les fans dans le cadre d'accélérateurs d'innovation, etc.).*

Cet aspect est le seul qui varie en lien avec le type/modèle du cluster. Alors que les structures centrées sur l'industrie ont plus une vocation à l'export ou à la mutualisation des moyens, celles sur l'accélération prennent la forme de programmes de coaching avec hébergement ou non, celles relevant de la recherche s'intègrent dans des prestations de service ou des projets collaboratifs et celles sur les usages à de la détection et de la validation d'innovations.

Ce mode de fonctionnement implique par ailleurs une organisation (ainsi qu'un niveau de relation entre la structure et ses membres) différente avec, pour les accélérateurs, une logique de jurys d'évaluation, pour les clusters industriels, une équipe en charge de l'animation et du développement de l'activité, etc.

*Les structures partagent un fondement de mode d'organisation similaire, impliquant différents acteurs de leur écosystème dans leur gouvernance (allant des acteurs publics aux privés, en passant par ceux de la recherche ou des usagers), bien que l'entité en charge de l'animation puisse varier (adossement académique, associatif, but lucratif ou non, etc.). Ils mettent tous en avant une structuration tournée vers le marché et les usagers.*

Remarquons enfin l'existence de clusters dans lesquels l'organisation permet de mutualiser des ressources présentes à l'extérieur du cluster (ex : laboratoires et plateformes des membres industriels ou académiques) ou impliquant des acteurs hors de leur territoire et pouvant apporter un retour d'expérience sur les démarches de clustering (ex : personnes clés de l'économie du sport en Amérique du Nord, acteurs publics internationaux tels que le Comité Olympique, etc.).

### **Activités réalisées**

En dehors des activités d'incubation ou de prestations dédiées aux start-up, les différents clusters partagent également un cœur d'activité autour des événements, rencontres et initiatives de networking de manière à faire émerger ou favoriser l'innovation collaborative. En particulier, on constate une multiplicité des événements dans le domaine qu'il s'agisse de réunions thématiques (ex : sur le

big data, des rencontres investisseurs, etc.) ou de manifestations à des fins de réseautage.

*L'analyse des entretiens et questionnaires montre qu'alors que la majorité des structures souffrent d'un manque de lisibilité/visibilité à l'international, certaines ont mis en place des actions leur permettant de développer des services complémentaires (ex : accompagnement à l'export via le réseau de partenaires de Wylab). Bien qu'historiquement européens, les événements tendent aussi pour certaines structures à s'ouvrir à l'international.*

Certaines structures ont cependant fait le choix de ne pas avoir d'événement en propre mais de s'associer dans le cadre d'animations mises en place par d'autres structures (ex : le leAD (Programme d'accélération des start-up du sport) n'avait pas d'événement en propre, mais a participé au SPOT 2018 de Lausanne)

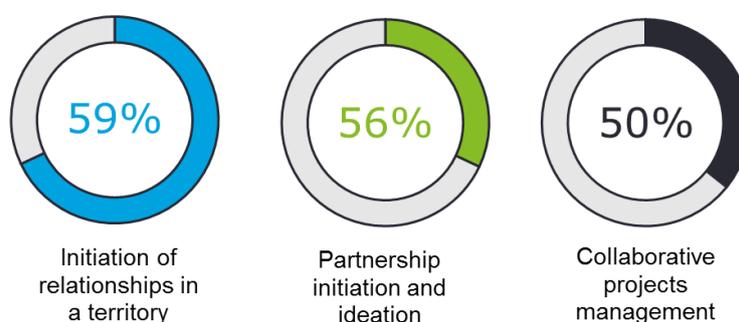


Figure 22 : **Activités perçues comme essentielles (classement en 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>nde</sup> position des actions attendues) pour un cluster/écosystème dans le secteur du sport (n=34)**

Alors que ces activités ont pendant longtemps été réalisées de manière isolée, on remarque de plus en plus de démarches conjointes, voir transfrontalières (ex : dans les Alpes), afin de mettre en place des actions sur des sujets proches. Cette tendance reste cependant limitée pour les clusters d'usage car il existe une certaine compétition entre les acteurs impliqués (ex : entre deux fédérations sportives de pays différents, deux clubs, etc.).

Les workshops et sessions de formation ainsi que les actions conjointes de développement commercial viennent ensuite (41% des répondants), devant des axes faisant moins l'unanimité tels que l'accompagnement à la recherche de financements (35%), la veille (29%), le lobbying/influence et les événements « sociaux » (26%) ou les actions de sport santé (23%). On constate ainsi une différence entre les actions proposées par les clusters et celles que l'ensemble des acteurs attendent, justifiant de la cohabitation de différents types d'écosystèmes.

Notons par exemple que pour les clusters dans lesquels le niveau d'interaction (et souvent de contractualisation) est le plus extrême, les activités mises en œuvre tournent autour de nouveaux modèles économiques partenariaux, l'intégration de nouvelles technologies des uns chez les autres, la mise en place d'apports d'affaires, l'émergence de produits, procédés ou services innovants grâce à des actions conjointes ainsi que l'apport de financements directs.

*L'étude approfondie des clusters montre que l'historique et le mode de financement des structures sont les deux éléments qui guident principalement les activités complémentaires qui peuvent être proposées allant d'un rôle de facilitateur (Indescat), à celui de prestataire de valorisation et de contrats de recherche (TSA Tiro), en passant par la réalisation de prestations rémunérées par l'industrie (Wylab) ou encore de lieu d'expérimentation et de maturation technologique (GSIC et Sports and Technology).*

Par ailleurs, de par la tendance politique et les ressources disponibles pour leur accompagnement, de plus en plus de clusters qui n'étaient pas initialement centrés sur l'accélération de projets/start-up (recherche, industrie ou usage) se mettent à développer une activité d'incubation ou de collaboration. Le dimensionnement est cependant plus faible que pour les acteurs dédiés (ex : 480 candidats par an au LeAD pour 40 amenés à présenter leur projet et 15 effectivement incubés pendant 12 semaines contre une poignée pour d'autres écosystèmes).

*Notons cependant que les grandes entreprises mènent régulièrement des actions de détection et d'accompagnement de start-up (ex : hackathon, journées de démonstration, etc.) en dehors des clusters et écosystèmes car préférant garder la main sur les sujets, modes d'organisation et résultats de ces démarches. Ils tendent cependant de plus en plus à s'appuyer sur l'expérience des acteurs existant de l'accélération pour les aider à l'organisation de ces manifestations.*

## **Modes de développement et d'intégration des acteurs**

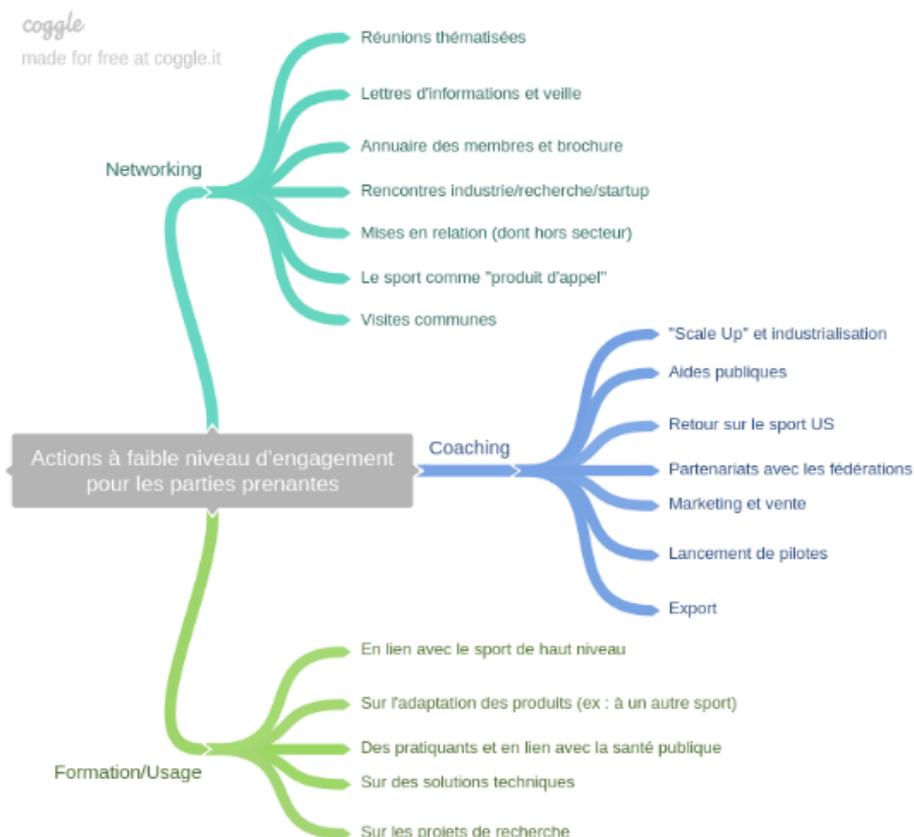
Habituellement, les clusters se construisent autour d'un socle d'actions peu engageantes permettant aux acteurs de faire connaissance (réunions thématiques, newsletter, communication commune, groupes de travail ou démarches commerciales communes). Celles-ci évoluent vers des actions nécessitant plus d'analyse de l'écosystème local (veille thématique, RH, présence sur salons, achats mutualisés, lobbying, plateaux techniques, showroom, etc.). C'est souvent dans un stade avancé de collaboration au sein du cluster que des projets d'innovation collaboratifs peuvent être mis en place, sur la base de séances de créativité, etc.

Dans le secteur du sport, on constate une hétérogénéité des modes de développement et de vécu des clusters, en réponse à des besoins spécifiques « endogènes » à leur mise en place. Il peut par exemple s'agir de modes de développement guidés par :

- **Des technologies** : dans tous les secteurs du sport, on constate une importante croissance de l'usage des données. Alors que venant usuellement des grands groupes, l'innovation digitale provient de plus en plus de petites structures poussant dès la mise en place d'un cluster à la collaboration et nécessitant une adaptation de l'offre de service de la structure pour catalyser les développements ;
- **De nouveaux usages** : qu'il s'agisse de démarches marketing ou communautaires, l'engagement dans la filière est en cours de changement (ex : sport non licencié, sport au travail, etc.). Cette transformation a exigé

pour certains clusters d'ajuster leur positionnement ou leur offre de services pour pérenniser leur activité, en rupture par rapport au modèle usuel de développement de tels écosystèmes. On constate sur cette thématique également le positionnement de clusters hors du secteur du sport (ex : santé) venant à structurer des axes de travail sur cette thématique ;

- **Des diversifications :** le développement de certaines pratiques (par exemple chez les femmes pour des sports perçus comme historiquement masculins comme le football, le rugby, la boxe, le handball etc. suite à des succès des équipes/athlètes professionnels) modifie la filière. L'intérêt des populations pousse ainsi les entreprises à sortir de leur zone de confiance et de leur cœur d'activité pour développer de nouveaux produits, nécessitant l'inscription de leurs démarches dans des clusters ;
- **De grands événements :** qu'il s'agisse de compétitions internationales (jeux olympiques, coupes du monde, etc.) ou de volontés politiques plus locales (mise en œuvre d'un nouvel équipement, etc.) certaines structures sont poussées par des initiatives à la temporalité spécifique. Dans ce cadre, les clusters visent à regrouper les compétences pour capitaliser le plus possible sur cette initiative, nécessitant un niveau d'engagement rapide des différents acteurs.



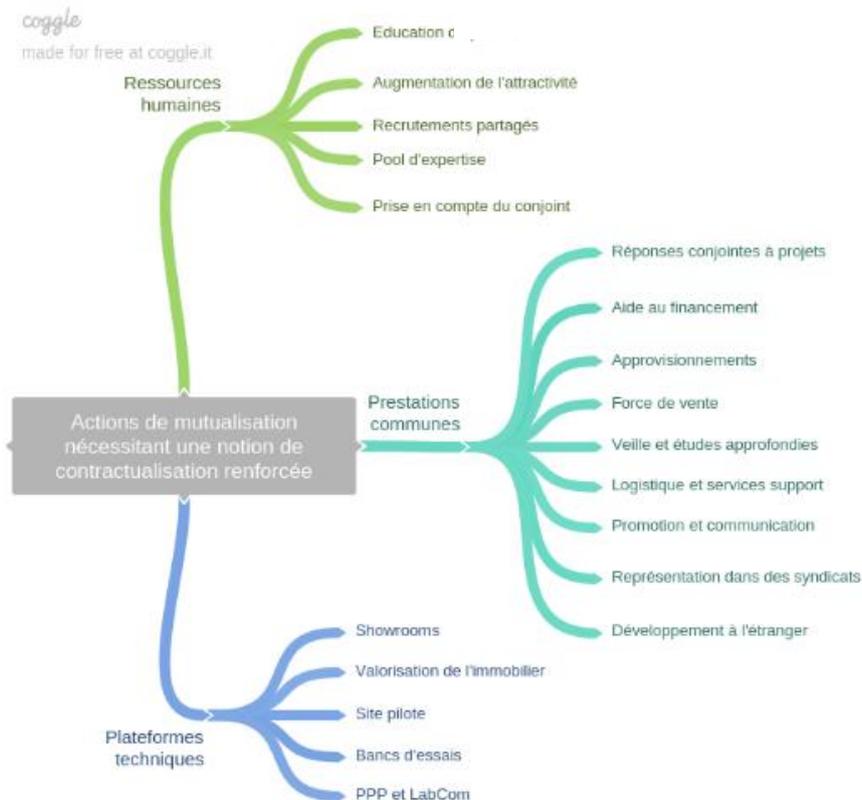


Figure 23 : **Modélisation des activités développées par les clusters selon leur niveau de maturité et d'engagement/contractualisation entre les acteurs**

Au regard de cette hétérogénéité des modes de développement des clusters et de structuration de leurs offres, il est possible de faire apparaître un point de convergence transversal touchant au mode d'implication des parties prenantes. En effet, les clusters mettent en avant la place centrale de l'infrastructure et des équipements (sportifs, hébergement d'entreprises, équipements scientifiques, etc.), comme élément fédérateur d'un écosystème (expérimentation de produits, tests techniques, pratique du sport concerné, etc.).

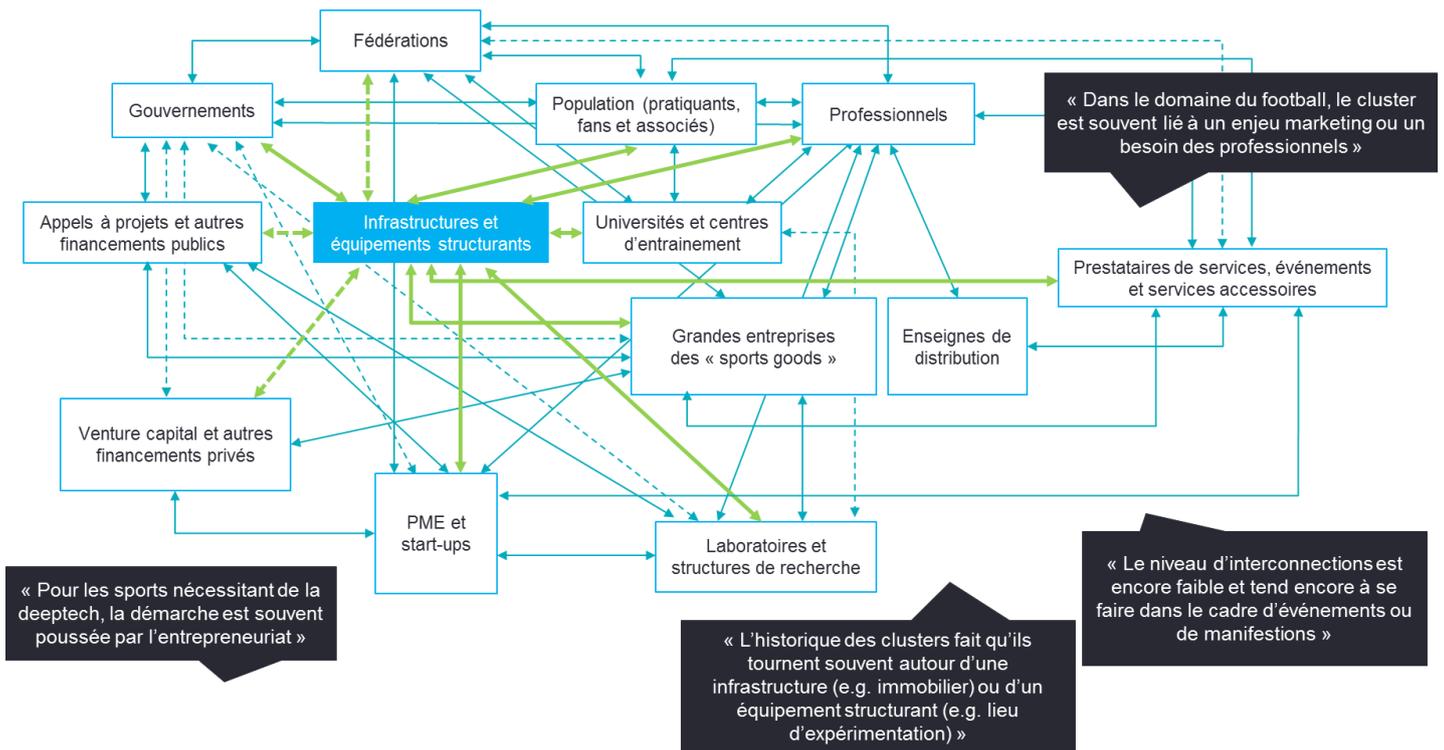


Figure 24 : Modélisation de l'intégration des acteurs autour de clusters du sport<sup>42</sup>

Notons que selon les clusters, le focus pourra se recentrer sur d'autres acteurs et que les liens structurants des infrastructures (en vert) seront déportés sur les collaborations (en bleu) qui deviendront alors structurantes. Dans le domaine du football, les prestataires de services ou les financements privés tirent par exemple la structuration des clusters (ex : Arsenal Innovation Lab), renforçant ainsi le rôle structurant des start-up ou des événements.

<sup>42</sup> Adapté de Understanding Innovation Briefing, European Parliament, 2016

# Focus sur les quatre modèles clés

## Les clusters centrés sur la recherche

### Objectifs:

Assurer l'exploitation du plein potentiel des résultats de la recherche ainsi que le transfert de connaissances des acteurs académiques aux acteurs privés permettant de faire naître des innovations en lien avec le sport.

Indicateurs de performances:

- Brevets déposés par les acteurs impliqués dans le cluster
- Part des contrats de recherche passés avec des entreprises
- Nombre de projets montés
- Nombre de structures créées

*« Le rôle d'un cluster est également d'assurer une forme de veille pour les structures de son réseau, au regard de sa connaissance des innovations à venir et des projets de recherche en cours » - Retour de consultation*

### Acteurs intégrés dans l'écosystème :

- Les entreprises privées intègrent ces clusters pour dynamiser leur processus d'innovation. Le rôle de ces acteurs est de capitaliser sur la recherche académique pour innover, mais aussi de faire émerger des besoins terrains pour faire progresser les connaissances.
- Les acteurs académiques comme les universités et les instituts qui produisent des résultats de recherche s'impliquent pour maximiser les applications de leur recherche dans le monde industriel. La fonction de ces acteurs est de faire le lien entre le monde académique et le monde industriel en réalisant des échanges mutuels de connaissances.
- Les acteurs publics participent au développement de ces écosystèmes pour dynamiser le territoire. Le rôle de ces acteurs est d'accompagner les structures académiques dans le processus de valorisation grâce, entre autres, à des investissements dédiés à la maturation.
- La société est impliquée dans les stratégies de transfert et de valorisation par des actions de sensibilisation sur les avancées de la recherche visant non seulement à étendre le cercle des parties prenantes concernées par la recherche technologique et l'innovation, mais aussi faciliter la dissémination des produits dans la pratique courante.

*"Sport is a nice way to show what a University is able to do in terms of research"*  
- Retour de consultation

### Fonctionnement :

Actions :

- Appels à collaboration
- Labélisations de laboratoire de recherche
- Réalisations d'études
- Organisation d'événements (sur des univers/des technologies spécifiques)
- Participations à des salons

Gouvernances :

- Institutions
- Instituts et laboratoires de recherche
- Entreprises
- Associations

**Pour avoir des exemples concrets de clusters, il est possible de se référer aux cas exemplaires cités à la fin du présent rapport ou de consulter les publications des autres rentrant dans cette catégorie** (*Sportinnovator, Sports and Technology, Delft University of Technology, University of Porthsmouth, University of Ulster, Victoris, Institution de Biomécanique de Valence, Inesport, IDAN, University of Southern Denmark, Sport technology laboratory of Aalborg, Limerick Institute of technology, SINTED, Sports Tech Research Centre, TSA Tiro, Faculty of Sport University Union, IUAV ou Cersim*).

## Les clusters centrés sur l'industrie

### Objectifs:

Accroître à la fois la compétitivité d'une filière économique, la visibilité des membres du cluster, chercher des affaires et de nouveaux projets. Cela passe par la mutualisation des fonctions, par exemple marketing, l'optimisation des outils, l'échange de bonnes pratiques.

Indicateurs de performance:

- Nombre de projets intégrés / nombre d'adhésions
- Visibilité de l'organisme
- Chiffres d'affaires générés par les adhérents/externalités du groupement
- Nombre d'actions menées
- Projets lancés issus d'une mise en relation du groupement

« *Le sport est un secteur en plein boom : cela se voit au niveau européen avec la naissance de nombreux clusters/incubateurs* » - Retour de consultation

### Acteurs intégrés dans l'écosystème:

- Les entreprises privées de la filière, impliquées dans ce type de clusters, se composent majoritairement de TPE/PME, les grands groupes préférant encore régulièrement avancer de manière isolée. Elles s'intègrent à des clusters pour créer de nouveaux projets innovants ou pour mutualiser leurs ressources. Ces entreprises apportent des informations de terrain sur l'évolution des métiers aux acteurs académiques.

- Les universités intègrent généralement les grappes d'entreprises pour obtenir des informations pour la création de cursus adaptés aux besoins du terrain. Elles apportent en contrepartie des résultats de recherche académique ou des infrastructures d'intérêt.
- Les pouvoirs publics jouent un rôle de financeur vis-à-vis des clusters sous la forme de grappes d'entreprises. Leur participation vise à accroître le dynamisme économique du territoire dans un premier temps de vie, souvent par la prise en charge d'ETP ou d'actions d'animations et d'équipements.
- Les acteurs privés jouent comme l'État un rôle de financeur dans la phase de croissance des structures, même si les financements publics restent privilégiés dans les phases d'émergence des clusters.
- Les autres types de clusters (recherche, usage et accélération) collaborent avec les grappes d'entreprises dans une optique de relation gagnante basée sur des échanges divers.

### Fonctionnement :

#### Actions:

- Réalisation de projets collaboratifs (ex : sur les nouveaux tissus)
- Veille et étude (ex : réalisation d'états de l'art avant-projets)
- Formations
- Actions internationales / commerciales

#### Gouvernances:

- Institutions
- Associations professionnelles
- Syndicats
- Entreprises

*"We finance ourselves through three ways: public funding, fees from companies to get into our network or we use our infrastructure and events organization" – Retour de consultation*

**Pour avoir des exemples concrets de clusters, il est possible de se référer aux cas exemplaires cités à la fin du présent rapport ou de consulter les publications des autres rentrant dans cette catégorie** (*Sportinnovator, Flander's Bike Valley Cluster, INDESCAT, Global Sports Innovation Center, Inesport, Insporthealth, Peak Innovation, Scandinavian Outdoor Group, Active Life Cluster SportEST, TSA Tirol, MSE Hungarian Sport & Lifestyle Development Cluster, Sports & WinterTECH, Montebelluna Sportssystem, Assosport*)

## Les clusters centrés sur l'accélération

### Objectifs:

Accompagner les entrepreneurs au développement de projets ou à la création d'entreprises en les intégrant dans un écosystème visant à faire grandir des start-up innovantes dans le domaine du sport

Indicateurs de performance:

- Structures accompagnées
- Projets à succès accompagnés
- CA dégagé, taux de survie à 5 ans, fonds levés, etc...
- Partenaires impliqués
- Labélisations des clusters

*"As a facilitator, we connect startups to our network, we help them find new funding and business opportunities" – Retour de consultation*

### Acteurs intégrés dans l'écosystème:

- Les structures d'accompagnement d'entreprises comme les incubateurs, pépinières, accélérateurs, les technopôles, etc. visent à accélérer le développement des porteurs de projets et créateurs d'entreprises (de manière physique ou hors les murs).
- Start-up, PME et grandes entreprises innovantes orientées sport cherchent dans ces clusters un accompagnement au développement de leurs projets, la mise à disposition d'outils et la mise en relation avec des technologies ou services pouvant compléter/enrichir leurs offres.
- Les unions d'entreprises et syndicats professionnels peuvent être impliqués pour agir en tant que garant de la finalité économique et commerciale des projets qui sont accélérés.
- Les acteurs académiques comme les universités et les laboratoires de recherche ont pour rôle la production du savoir, le transfert de technologie et la formation de ces structures, tant sur des aspects scientifiques que humains (par exemple sur des cursus de reconversion d'anciens sportifs professionnels vers l'entrepreneuriat).
- Les pouvoirs publics jouent un rôle de financeur vis-à-vis de ces structures, soit directement, soit en agissant auprès des projets accélérés, soit en permettant le déploiement d'équipements accélérant la maturation des projets. La participation du gouvernement vise à accroître le dynamisme économique du territoire.

*"We usually attract big companies by including them in conferences as key speakers and opinion leaders" – Retour de consultation*

### Fonctionnement:

**Actions:**

- Accompagnement opérationnel des entreprises et projets
- Organisation de meeting et événements sur différents sujets métiers (rencontre investisseurs, recrutements, challenges technologiques...), univers (cyclisme, e-sport, montagne, football...) ou sujets transversaux (engagement des fans, digitalisation des stades...)
- Organisation de concours sponsorisés par des marques, clubs ou fédérations
- Hébergement et infrastructures

**Gouvernances:**

- Institutions
- Acteurs territoriaux
- Centres de recherche
- Entreprises
- Associations

« Les facteurs clés de succès se trouvent dans l'environnement : co-working, présence de fédérations... » - Retour de consultation

**Pour avoir des exemples concrets de clusters, il est possible de se référer aux cas exemplaires cités à la fin du présent rapport ou de consulter les publications des autres rentrant dans cette catégorie** (*Sports and Technology, Sport eXperience, HypeSports, The sport Hive, Sports Innovation Network, Think Sport, Global Sports Innovation Center, Tenkan-Ten by Asics, SportsTECHireland, LeAD, Kick Up Sports Innovation, Smash Helsinki, Spin Accelerator, Wellness acceleration program ou WYLAB*).

## Les clusters centrés sur les usages

**Objectifs:**

Tirer parti des liens noués entre les infrastructures sportives, les clubs, les fédérations et les autres acteurs de l'environnement socio-économique pour dynamiser le processus d'innovation.

**Indicateurs de performance:**

- Nombre de licenciés
- Nombre d'événements sportifs organisés
- Partenaires impliqués
- Résultats sportifs liés aux membres

**Acteurs intégrés dans l'écosystème:**

- Les clubs et associations sportives ont pour rôle de promouvoir un sport précis. L'intégration de clusters dans les pratiques sportives se fait en lien avec l'objectif de ces structures.

- Les fédérations sportives ont pour but de rassembler les acteurs d'une même pratique sportive et d'en faire grandir le nombre d'adhérents. Elles s'impliquent dans des clusters afin de gagner en visibilité ou de repositionner l'image de leur sport.
- Les sponsors/marques soutiennent habituellement un sportif ou une équipe afin de véhiculer des valeurs communes tout en réalisant des actions commerciales. Ce mécanisme s'applique également aux clusters.
- Les acteurs académiques, qui possèdent un rôle de diffusion et de recherche autour du sport et de sujets connexes, s'impliquent en réponse à des sollicitations de ces clusters sur des sujets spécifiques, mais moins de manière proactive que dans les autres types de clusters.
- Les pouvoirs publics jouent une fonction de financeur vis-à-vis des pratiques sportives et de leur diffusion. La participation de ces institutions vise ainsi principalement à soutenir le développement du sport de haut niveau ou de loisir, la vie associative, la prévention par le sport, etc.

*"Gathering some stakeholders on one topic for the needs of a customer is the model to follow for a successful ecosystem" – Retour de consultation*

*« Avant nous regardions les idées pertinentes et désormais nous anticipons la capacité à répondre à des besoins bien déterminés » - Retour de consultation*

### **Fonctionnement:**

Actions :

- Organisation d'événements
- Conférences sportives
- Structuration de filière sportive
- Valorisation des événements sportifs

Gouvernances:

- Agences de développement territorial
- Fédérations sportives
- Associations
- Instituts et laboratoires de recherche
- Entreprises

*« On ne peut pas faire de business correctement en travaillant sur un seul pays, cela limite beaucoup trop les évolutions » - Retour de consultation*

**Pour avoir des exemples concrets de clusters, il est possible de se référer aux cas exemplaires cités à la fin du présent rapport ou de consulter les publications des autres rentrant dans cette catégorie** (*Sports and Technology, London Sports, Arsenal Innovation Lab, Maison du sport international, Indescat, Kick Up Sports Innovation, etc.*).

## Application sur les cinq cas exemplaires

Au-delà des éléments d'analyse propres à chaque typologie de structure une à une (voir l'ensemble des monographies en annexe), l'étude de cinq cas exemplaires permet de faire apparaître des similitudes et différences entre les écosystèmes les plus reconnus dans le domaine du sport au niveau européen, hors de France.



Figure 25 : Points de convergence entre les différents écosystèmes observés



Figure 26 : Points de divergence entre les différents écosystèmes observés

## Focus sur les spécificités géographiques

L'analyse croisée des consultations, des réponses au questionnaire et des données en source ouverte (rapports d'activité des structures concernées, événements, etc.) réalisée dans le cadre de l'étude ne fait pas ressortir d'hétérogénéité notable selon les pays, avec une présence complémentaire des différents types de clusters. On notera cependant l'existence de tendances ou orientations culturelles spécifiques qui rendent possible d'introduire des nuances dans certains éléments propres de la dynamique de structuration des clusters. Les éléments ci-dessous, sans vocation statistique, sont ceux qui émergent de ce travail. Ils pourront permettre à des acteurs intéressés par l'initialisation de collaboration avec ces structures ou pour ceux souhaitant transposer les modèles décrits dans les fiches à la fin du présent rapport, de comprendre les spécificités de leur environnement.

### Vision en Italie

---

- *Les clusters du sport sont attendus pour l'ensemble de leurs offres, sans distinction particulière de certains services. Seules les actions structurelles (par exemple les démarches d'influence) semblent secondaires ;*
  - *Les start-up et accélérateurs semblent jouer un rôle particulier dans les clusters italiens, soutenus par les PME et les fédérations/clubs. A l'inverse les acteurs de la recherche sont plutôt perçus comme des contributeurs et non nécessairement moteurs de l'effet d'agrégation des clusters locaux ;*
  - *Bien qu'il existe une hétérogénéité de structures, des animations plus informelles sont plébiscitées pour le développement économique et sociétal*
- 

### Vision en Espagne

---

- *Le premier impact perçu d'un cluster sport sur son environnement est sa capacité à augmenter la pratique par les liens particulièrement étroits que les écosystèmes de ce pays entretiennent avec les usagers de différents univers du sport, ainsi que la formalisation de la dynamique de clustering ;*
  - *On constate une absence relative d'écosystème centré sur les usages, qui s'explique par l'implication plébiscitée des clubs, fédérations et infrastructures dans un objectif de structuration de projets et de l'export ;*
  - *Par leur présence et intégration historique au sein de la filière, ainsi que leur lien avec les usagers ou grandes entreprises, les accélérateurs et incubateurs du sport sont des acteurs qui ne sont plus attendus pour la structuration des clusters du sport dans le pays*
-

## Vision en Allemagne

---

- *Les structures de type cluster en Allemagne mettent particulièrement en avant l'aspect économique des clusters dans une logique de développement d'offres communes et de réponse conjointe, pour les start-up, à des appels d'offre de donneurs d'ordres plus importants*
  - *La filière est cependant assez équilibrée, aucun acteur n'étant mis particulièrement en avant comme clé pour la structuration de clusters sport et les démarches étant principalement soutenues par des fonds privés*
- 

## Vision en Suède

---

- *Les clusters visent ici principalement à l'émergence et l'augmentation du CA dérivant de l'innovation de rupture ou d'améliorations incrémentales, ou à la recherche d'économies d'échelle, au travers de clusters formalisés financés pour beaucoup au cas par cas selon les projets mis en œuvre*
  - *Les acteurs jugés comme clés dans un cluster afin d'atteindre cet objectif d'innovation sont les académiques, suivi des PME et des clubs/fédérations*
  - *Les actions de lobbying y sont jugées comme importantes.*
- 

## Vision au Danemark

---

- *Les activités liées à l'hébergement et à l'émergence de nouveaux projets sont particulièrement mises en avant, au même titre que les solutions d'aide à la recherche de financements, principalement portées ou soutenues par des acteurs académiques, des start-up, des PME, des acteurs publics ou des clubs*
  - *Les clusters s'appuient sur des financements publics structurels ou par projet pour construire des feuilles de route pour l'innovation dans le sport*
  - *Tout comme pour la Suède, la capacité des clusters à faire évoluer les politiques publiques sont particulièrement mises en avant*
-

## Vision aux Pays-Bas

---

- *Les principaux impacts attendus/perçus d'un cluster sport relèvent de sa capacité à réaliser des économies d'échelles et à faire émerger et augmenter du CA dérivant de l'innovation de rupture, au travers d'un écosystème informel dépendant, pour sa réussite, des parties prenantes mobilisées*
  - *Regroupés autour de fonds privés ou de subventions de projets, les clusters mettent en avant plus qu'ailleurs le rôle clé des grands groupes, des clubs, fédérations et infrastructures sportives, ou encore des accélérateurs et incubateurs, s'appuyant sur les PME et les acteurs académiques*
  - *Alors que le lobbying est là aussi important, les actions de business development, de financement et d'initiation de partenariats sont plébiscitées.*
- 

## Vision au Royaume-Uni

---

- *Le premier impact perçu d'un cluster est sa capacité à permettre l'émergence et l'augmentation du CA dérivant d'innovations disruptives, en dépit de l'existence d'infrastructures visant à capitaliser sur les grands événements sportifs pour faire évoluer les comportements des britanniques*
  - *En lien fort avec les usages et dans une logique de création de liens, les acteurs clés/structurants sont les start-up et les accélérateurs, suivis par les acteurs du financement (qui opèrent de nombreux programmes d'incubation pour le compte de clubs) et le monde académique*
  - *Les intervenants considérés comme moins importants au sein d'un cluster du sport sont les grands groupes, qui tendent à adopter une approche autonome plutôt qu'un interfaçage avec leurs écosystèmes*
-

# Focus sur les facteurs clés de succès

## Aperçu global

- Les grands groupes ne semblent pas moteurs dans la majorité des pays et adoptent plutôt une approche ponctuelle (hackathons, etc.) ; rares sont les initiatives réellement portées par de tels acteurs qui s'associent dans certains cas à des événements ou projets organisés par les clusters ;

*« Nous organisons des hackathons ou des journées de démonstration de nouveaux matériels pour faire émerger des solutions en réponse aux attentes des utilisateurs mais pour nous innovation ouverte et clustering riment plutôt avec détection de technologies et internalisation. Nous préférons les clusters dont le modèle permet de faire de la co-crédation (fournisseur, utilisateurs, etc.) en tenant compte des contraintes juridiques des grands groupes » - Retour de consultation*

- Les clusters entretiennent des liens plus ou moins étroits avec leurs membres (ex : en Espagne où ils ont pu les mobiliser largement dans le cadre de la présente étude), lesquels souhaitent eux-mêmes plus ou moins d'interaction et de formalisme dans l'activité des clusters ;

*« Dans certains cas, les organisations sont décentralisées et chaque unité va avoir un niveau de liberté propre pour s'impliquer dans tel ou tel cluster. Les clusters gagnants sont ceux qui ne considèrent pas leurs membres comme uniformes et peuvent aligner leur offre de service aux besoins spécifiques de chaque thématique (ex : sur le vélo, l'alpinisme, etc.) » - Retour de consultation*

- On constate une forte implication des infrastructures et lieux d'usage dans la vie des clusters, avec un rôle particulièrement important dans la réponse aux enjeux de mise en relations et de communication autour de l'innovation dans le domaine du sport ;

*« L'avenir des clusters repose aussi dans l'agrégation des données d'usage de leurs membres et le développement d'offres ou modèles économiques les valorisant ; l'organisation autour d'une infrastructure représente ainsi un élément clé pour générer de telles ressources » - Retour de consultation*

*« To keep federations and users involved, clusters must bet on infrastructure, both sporting and R&D ones, as they are key assets that these stakeholders cannot do without and are at the center of a constellation of interested parties » - Retour de consultation*

- Les sports mettant en jeu des moyens importants (par exemple le football, tant dans les activités professionnelles qu'au regard du volume d'adhérents) sont souvent en avance dans la structuration d'initiatives à finalité lucrative (marketing, développement de nouveaux produits ou services, implication

d'acteurs étrangers, mandat passé auprès de sociétés privées, etc.), là où les objectifs sont plus variés pour les autres ;

*« Depending on your sport and the power of its federation, its involvement must be studied on a case by case basis. For instance, if you are a French ski cluster, companies that you want to involve have a global reach, but the French federation will be in competition with other ones and having it within the cluster may be a deterrent for those companies. It is sometimes easier to have key people (from federations, gold medalists, etc.) involved, rather than the federation itself »*  
- Retour de consultation

- Bien que la formalisation en cluster structuré soit relativement récente dans le domaine du sport, les différents acteurs soulignent le fait que l'approche collaborative (ex : en moyenne depuis 6 ans pour les répondants à l'enquête réalisée) était déjà largement installée ;

*« Because public policies have been late in fostering clustering in the sporting industry, stakeholders took things into their own hands, with academia trying to understand what were the needs of companies, SMEs negotiating to access testing infrastructures, people working on clothing discussing with those working on sporting goods, etc. »* - Retour de consultation

*« We started with a simple analysis: local companies are too small and the sporting good segment on which we have some expertise is not national. Thus it was obvious that we needed to establish collaborations and obtain some funding to reach the critical mass required to generate some return on investment. Starting with fundamental research was easier as the threat of competition is seen as less important but we quickly moved into applied R&D collaboration and structured a winning cluster »* - Retour de consultation

- L'ancrage transversal (ex : santé, matériaux, numérique, etc.) de nombreux clusters représente une réponse à un enjeu de financement et d'attractivité des membres, au-delà des besoins de spécialisation de ces acteurs.

*« Winning clusters are those who started with a few niche expertise to establish themselves at the local, national and international level. Indeed, it is difficult to raise funds and enable collaboration between members if their shared interest is too slim. Perceived competition will always be a key issue but this approach enables clusters to jump start their developments around concrete projects rather than just hoping for the best »* - Retour de consultation

*« As one of the few region who have integrated sport in our European smart specialization strategy, we managed to obtain funding through a gradual approach and by evolving over time. We started with academia and having sport as a key technology transfer opportunity and a dialogue platform for various laboratories/expertise, and then included step by step other components (business accelerator, training, festivals, etc.) leveraging spotlights obtained through large companies and pro sport success. Europe-wide collaborations are the next step »* - Retour de consultation

## Mise en place et développement des clusters

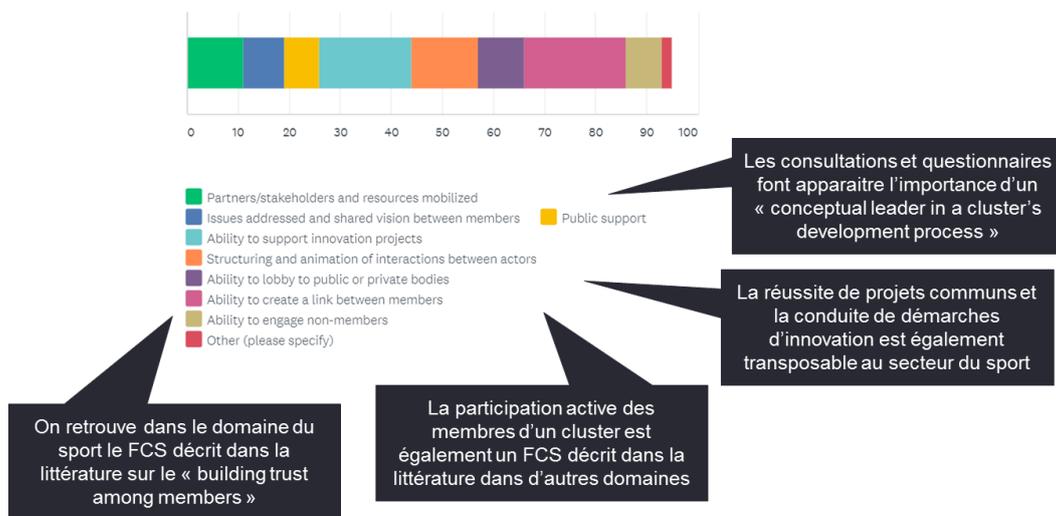


Figure 27 : **Éléments évoqués comme facteurs clés de succès (FCS) de l'émergence et du développement de clusters dans le domaine du sport (n=26)**

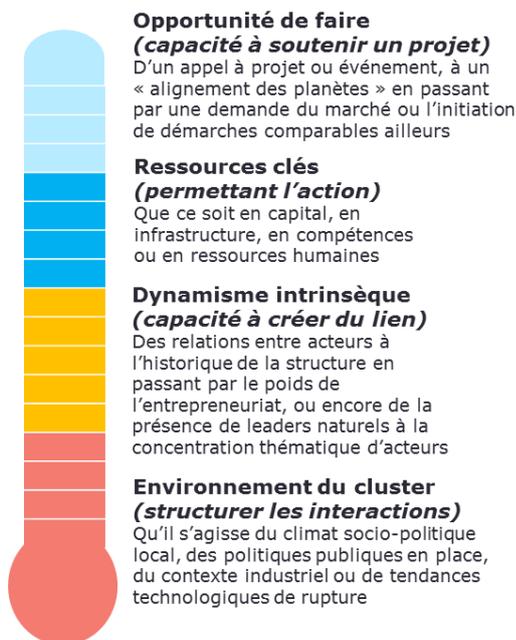


Figure 28 : **Modélisation des facteurs clés de succès selon 4 groupes distincts**

Alors que la capacité à créer du lien entre les acteurs reste le principal facteur clé de succès, suivi par la capacité à conseiller ou animer des projets d'innovation, les éléments nécessaires à la bonne mise en œuvre des clusters du sport sont variés, dépendant à la fois de son origine et de sa finalité.

Les travaux réalisés permettent à ce titre de faire ressortir 4 groupes de facteurs de succès touchant en particulier à l'environnement du cluster, à son dynamisme intrinsèque, à l'existence de ressources clés permettant son développement et à l'opportunité de faire.

Parmi les facteurs décisifs, l'aspect humain/formation est aujourd'hui celui le plus souvent mal considéré par les clusters, qui n'arrivent que partiellement à répondre à ces enjeux dans la durée.

« We have seen a change in how cluster emerge and develop. While they used to aim more for socio-economic impact, creating link and networking, innovation and fostering the sport industry is becoming the new hype. In our country, this transformation occurred when our region passed a budget including funding for sport in their R&D provisions (3x more than the average of other region within the EU) and when a formal mandate was given to an administration to work on structuring the industry around clusters and specific projects. Europe will be the next frontier to enable cluster expansion and success if dialogue and events are held at the European level and if structural funds can be used on sport » - Retour de consultation

Si l'on se concentre sur la capacité des clusters à créer du lien entre leurs membres et à accompagner des projets de manière opérationnelle, on comprend dans quelle mesure l'activité d'accélération se développe même dans les clusters qui ne proposaient initialement pas cette offre (industriels, académiques, etc.). En effet, non seulement les projets accélérés sont à même de signer des contrats de co-développement ou commerciaux avec les autres membres du cluster, mais ils sont également l'illustration même de l'appui concret de projets (coaching, mises en relation, recherche de financement, valorisation des données générées, etc.).

Ces facteurs clés de mise en place et de développement de clusters sont semblables dans les différents pays et sports, bien qu'il soit possible de noter quelques nuances, en particulier en fonction des thématiques adressées. En effet, certains sports sont plus technologiques et mobilisent des ressources plus importantes que d'autres, accordant plus d'importance à l'accompagnement de projets, là où d'autres ont une approche managériale moins « financière » du sport, se concentrant ainsi sur la création de réseaux et de lien entre les membres.

## Modèles économiques

Indépendamment du type de structure, la majorité des clusters est subventionnée par des fonds publics à la création, mais les modèles économiques diffèrent en général par la suite, entre ceux prenant une participation au capital des start-up (ex : LeAD, Wylab ou GSIC), ceux faisant payer des cotisations à leurs membres (ex : Indecast ou TSA Tirol), ceux faisant des prestations rémunérées (ex : SportFieldLab de Sports and Technology) ou ceux, plus rares, continuant à être subventionnés pour leur rôle sociétal.

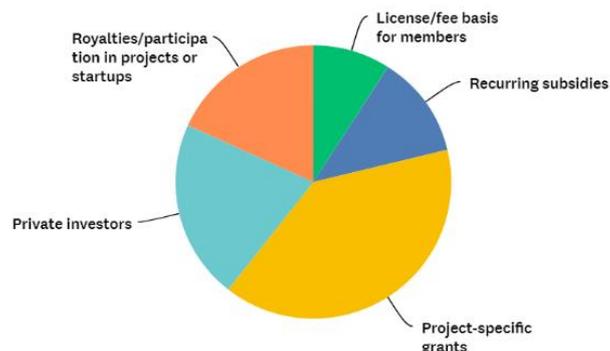


Figure 29 : Représentation des résultats du questionnaire sur les modes de financement des différents écosystèmes/clusters du sport (n=33)

Alors que la mobilisation de financements se fait pour certaines structures au cas par cas (autour de projets spécifiques ou d'actions thématiques), d'autres tendent à favoriser une couverture des frais de fonctionnement par ces apports, leur permettant de stabiliser l'activité. Cette deuxième approche est privilégiée pour les structures présentant de nombreuses infrastructures et/ou jouant un rôle récurrent auprès d'acteurs de leur écosystème.

Les différents clusters s'interrogent par ailleurs sur l'évolution de leur modèle économique face à une concurrence nord-américaine et asiatique bien établie ou en pleine croissance. La mise en place de modèles spécifiques pan-européens est ainsi un axe de réflexion important (événements croisés, facilité d'adhésion aux entreprises étrangères, voyages d'étude, offres spéciales, etc.) pour augmenter le poids des clusters dans des thématiques globalisées.

Sur ce volet, on constate des spécificités géographiques des modèles économiques ; non pas tant par pays mais selon le territoire d'ancrage des clusters. Ainsi, des écosystèmes distants des métropoles (où se trouvent les financements pour les projets, de grandes infrastructures, etc.) doivent mettre en œuvre des approches et offres particulières (formations avec des programmes différenciés permettant d'attirer les talents nécessaires aux start-up accélérées, accès facilité à des lieux d'expérimentation car les équipes locales sont moins visibles, liens privilégiés avec la presse au travers de relais régionaux, etc.).

*« Project-specific grants are the preferred resource for clusters as they enable a public funder to showcase what they can do. Sport is in that matter a demonstration of social impact through funding by a public entity (they will at least have spoken about sport, which is often embedded into public health and urban policies), while also hoping for a economical return on investment »*  
- Retour de consultation

*In fine*, le choix de modèle économique se fait principalement en fonction de l'origine du cluster et du niveau de soutien public. Ainsi, ceux basés dans des territoires où le sport est déjà valorisé dans les politiques sociales, industrielles, de l'enseignement supérieur ou de la recherche pourront fonctionner dans un modèle mobilisant des financements par le biais de programmes régionaux, nationaux ou internationaux (ex : Interreg). Ceux où les personnes/structures fondatrices sont issus d'autres métiers ou ont des liens avec des financeurs privés structureront plus facilement leur modèle vers ces milieux.

## Retombées des écosystèmes du sport

Les travaux qui ont été menés font apparaître, au-delà d'une grande hétérogénéité des objectifs et historiques de création des clusters du sport, une diversité de leur impact attendu/estimé. Néanmoins, peu de cluster mesurent à ce jour l'impact

*« Every stakeholder have their own views on return on investment. While some may look at how many projects, how many people involved, other will look at turnover, startup and job created, etc. The most difficult is measuring the output of an ecosystem as an organization. In particular in sport where people were collaborating even before clusters were established. Would these metrics have been the same without this organization? In the end, it is the market that will decide and the real impact of clusters will be seen in the long run, if leading European companies can thrive, people increase their practice and athletes win more competitions »* - Retour de consultation

global qu'ils ont pu avoir sur leur environnement et n'observent que quelques variables qu'ils sont en mesure de suivre (voir indicateurs de performance dans la description des typologies de clusters).

La structuration de la filière étant relativement récente, elles n'ont par ailleurs que peu de recul de manière à pouvoir adopter des démarches quantitatives et mettent ainsi particulièrement en avant un impact sur la pratique du sport par la population et sur les politiques publiques du secteur. Les impacts observés dans les clusters hors du sport (création d'emplois, économies d'échelle, attractivité des talents, augmentation du chiffre d'affaires, etc.) sont de leur côté moins caractérisés et moins mis en avant par les parties prenantes.

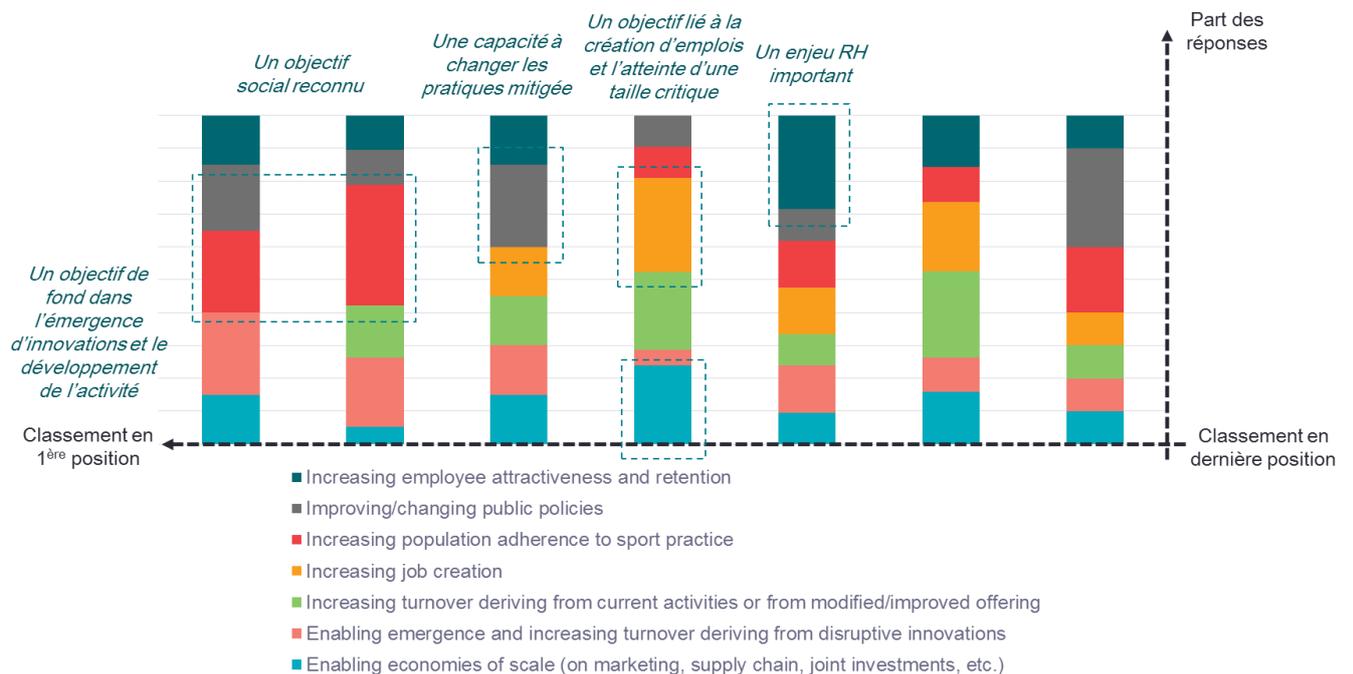


Figure 30 : Une quantification des impacts complexe mais des tendances qui apparaissent, propres au domaine du sport (n = 24)<sup>43</sup>

A titre d'exemple, parmi les principaux impacts documentés par les clusters du sport, on compte par exemple les variables suivantes :

- Emplois créés dans de nouvelles sociétés ou des structures existantes
- Gain de productivité et arrêts de travail dans les entreprises adhérentes
- Innovations majeures favorisées, valorisées et/ou créées
- Taux de pratiquants et satisfaction des usages
- Visibilité du territoire et financements mobilisés
- Changement des pratiques vers des modalités plus durables
- Etc.

<sup>43</sup> Les répondants se sont prononcés sur le classement, de 1 à 7, de l'importance des différents impacts possibles des clusters. Le diagramme montre la part de réponses (en ordonnée) en première position (à gauche en abscisse), jusqu'au pourcentage en dernière position (à droite en abscisse).

*« Nous avons une stratégie d'open innovation relativement récente donc il est difficile d'évaluer l'impact de notre implication dans des démarches de clustering. Il était d'emblée évident que nous devons nous tourner vers les acteurs déjà en place en synergie avec nos compétences mais les écosystèmes ne sont pas forcément toutes structurées. La finalité est de gagner des parts de marché mais ces actions font partie d'un ensemble d'initiatives initiées en parallèle (ex : sur les data) et il est donc difficile de les isoler. A minima, cela permet de mettre en avant ce que nous pouvons faire dans le sport » - Retour de consultation*

## Mise en avant de bonnes pratiques

Il existe un ensemble de pratiques remarquables mises en place par différents clusters à travers l'Europe et détaillées dans les monographies d'acteurs. Néanmoins, dix d'entre elles peuvent être particulièrement caractérisées de manière à en favoriser la transposition vers les structures françaises :

1. Quelle que soit la nature du cluster, l'existence d'un lien avec un lieu « physique » est un élément vital de pérennité et de financement des activités. Alors que la loi NOTRE divise les responsabilités des acteurs publics vis-à-vis des infrastructures sportives et des équipements dédiés à la recherche et à l'innovation, la mise en place d'accords entre les clusters et ces acteurs clés est un enjeu de développement des structures françaises, d'autant plus qu'il existe dans certains pays des modes alternatifs de mobilisation des infrastructures, qui peuvent être mises à disposition par les acteurs académiques ou industriels ;
2. Les clusters doivent être conscients du lien entre leur nature et les typologies d'activités/spécialisation qu'il leur est possible de développer. Ainsi, plutôt que de tendre à l'inclusion d'un nombre maximum de parties prenantes, les structures européennes cherchent désormais à faire des choix stratégiques pour se développer, là où les acteurs français ne tendent pas nécessairement à la spécialisation. Une approche coordonnée des clusters nationaux pour mettre en avant des têtes de réseaux sur certaines thématiques permettrait un gain en lisibilité et compétitivité ;
3. Les différents acteurs du sport sont habitués à payer des clusters offrant de réels services (ex : 20k€ par an dans certains clusters étrangers), sans pour autant ne concerner que les grands groupes. Il s'agit d'une source de revenus significative permettant aux écosystèmes d'investir dans leurs infrastructures et de se détacher des subventions, là où les clusters français n'ont pas encore tous développé de modèle économique pérenne. La solvabilité des services proposés et le développement d'offres connexes (par exemple la valorisation des données liées aux usages, etc.) représentent des interrogations que doit conduire chacun des clusters ;
4. Le lien avec les fédérations prend *a minima* la forme d'évènements annuels permettant aux différents univers de se rapprocher, bien que le temps des uns ne soit pas toujours celui des autres (par exemple au regard d'une

temporalité liée aux compétitions pour les athlètes de haut niveau contre une pratique courante pour les licenciés). L'approche européenne des différents univers est dans ce cadre complexe car il existe encore une concurrence/compétition entre les différentes fédérations/clubs d'un même sport. Une approche matricielle entre des sujets transverses et des priorités nationales semble ainsi être une solution devant être explorée ;

5. Bien que la démarche de cluster et d'innovation dans le sport soit relativement récente, l'économie du sport en Amérique du Nord agit en modèle pour quelques clusters européens. Il est ainsi intéressant de noter que certains d'entre eux mobilisent ce retour d'expérience sous différentes formes (jury de programmes d'accélération, ambassadeur auprès des grandes marques dans une logique de développement économique, etc.), là où les structures françaises s'ouvrent plutôt vers l'Europe. L'apport, selon les clusters, des écosystèmes étrangers est ainsi un élément sur lequel il serait pertinent de se questionner ;
6. Le lien entre sport et autres briques technologiques ou applicatives (santé, matériaux, intelligence artificielle, etc.) est souvent considéré comme un élément d'appel pour favoriser l'intégration dans un cluster sport d'acteurs extérieurs à la filière, dans une logique de développement économique plus large. En ce sens, l'identification par les clusters de sujets clés de fertilisation croisée devrait ainsi être favorisée, en lien avec les savoir-faire connexes présents au sein d'un territoire ;
7. Seuls quelques écosystèmes européens ont aujourd'hui intégré dans leur démarche une définition de leur vocation et d'indicateurs de performance (création d'emploi, pratique du sport, etc.), leur permettant d'inscrire les thématiques retenues dans les différents plans avec lesquels ils s'interfaçent et ainsi favoriser le fléchage des financements associés. Cette démarche, en particulier au regard de la nouvelle programmation européenne (FP9) à venir, représentera un facteur clé de succès et une bonne pratique importante pour les clusters actuels et futurs ;
8. L'économie du sport dépassant les frontières étatiques, différents clusters ont engagé des démarches d'influence et de réseautage (au travers de l'EPSI, d'Interreg et d'autres mécanismes), par exemple pour agir en tant que détecteurs d'innovation pour le compte des parties prenantes de la filière, avec une logique de spécialisation thématique. Afin d'atteindre une réelle économie d'échelle et la visibilité nécessaire pour agir en tant que têtes de ponts dans des thématiques clés, les structures françaises gagneraient à engager des interconnexions avec d'autres clusters qui leurs sont proche au niveau européen ;
9. Au regard du fait qu'il n'existe pas de forme de cluster plus adaptée à un pays ou un autre et qu'une grande hétérogénéité de structures, d'objectifs et d'organisations cohabitent à travers l'Europe, les acteurs publics tendent à favoriser l'autonomie des clusters et d'adapter en fonction leurs modes d'intervention. En ce sens, il ne semble pas pertinent de pousser les structures à rentrer dans un label type (comme des pôles de compétitivité,

des grappes d'entreprises, etc.) mais de s'interroger sur les meilleurs modes d'intervention au regard des typologies de structures existantes ;

10. 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.

# Recommandations

## Facteurs d'influence

La réalisation de recommandations au bénéfice des clusters doit prendre en compte un ensemble de facteurs environnementaux détaillés dans le cadre de l'analyse préliminaire. Au-delà des actions déjà engagées sur le territoire, la bonne intégration de ces éléments tendanciels permet d'envisager des pistes d'action (amélioration de l'efficacité des clusters, développement de nouveaux services, etc.) en adéquation avec l'état futur du secteur.

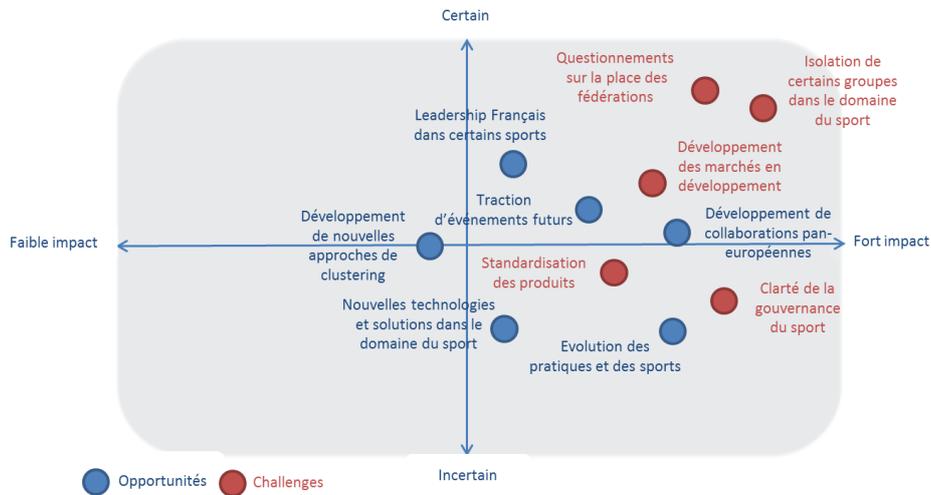


Figure 31 : Matrice de synthèse des éléments environnementaux intégrés dans le cadre des recommandations d'actions

En reprenant la segmentation des facteurs clés de succès de développement d'un cluster dans le domaine du sport, il est possible de préfigurer des champs d'actions variables à mettre en place tant par des écosystèmes français sur le terrain que par l'administration centrale dans une logique de coordination des pratiques.

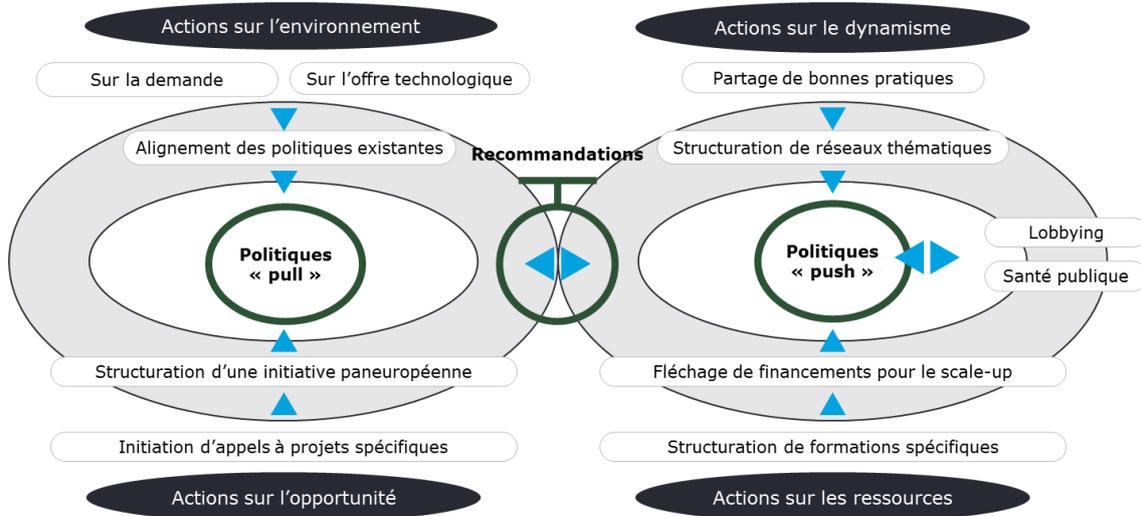


Figure 32 : Cadre global des politiques pouvant être mises en place dans le cadre de l'animation de la filière du sport

En particulier, quatre niveaux d'actions peuvent être exercés sur ou par les structures françaises (environnement, dynamisme, ressources et opportunité) qui peuvent être exemplifiés avec des actions types (partage de bonnes pratiques, formations spécifiques, appels à projets, etc.). Celles-ci peuvent ensuite être regroupées en deux grands familles : les « push » (c'est-à-dire venant du cluster ou de ses acteurs) ou les « pull » (venant de l'extérieur ou nécessitant une intervention extérieure pour en permettre la réalisation).

Ainsi, les recommandations réalisées dans le cadre du présent rapport ont cherché à aborder ces différentes approches permettant de formuler trois axes d'actions complémentaires.

## Axe 1 : améliorer l'efficacité des clusters français

Alors que les clusters étrangers arrivent à attirer des financements privés significatifs (organisations d'événements, réalisations de prestations, projets collaboratifs, cotisations, co-investissement matériels) ou à être intégrés dans des stratégies régionales marquées (ex : augmentation de la part de population faisant du sport), les structures françaises restent encore relativement liées à un attachement public et à des ressources au cas par cas, soulignant dans certains cas des difficultés à attirer/fidéliser des payeurs tiers.

Organisation	Infrastructures	Education	Nouvelles prestations	Freins
Mobilisation d'acteurs issus de mondes du sport connexes et/ou pouvant bénéficier des innovations développées	Développement d'outils (Fablab, terrains d'essais, etc.) visant à apporter des services à l'écosystème	Proposition de cursus de formations en propre ou interfaçage avec les structures existantes dans le sport	Valorisation des différentes ressources des clusters afin de générer plus de revenus partenariaux	Implication croisée de diverses parties prenantes pour limiter le renfermement des clusters
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication de personnes clés de structures nord-américaines</li> <li>• Mobilisation de tiers « ambassadeurs » (industriels, sportifs de haut niveau, etc.)</li> <li>• Intégration des usagers dans les organes de gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un choix est à réaliser selon la thématique et la nature du cluster               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plateau technique de recherche</li> <li>- Outil préindustriel et fabrication partagée</li> <li>- Equipement de test et validation de solutions nouvelles</li> <li>- Plateforme logistique, bases de données, etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement des sportifs vers l'innovation et l'entreprise comme lien fort entre les différents acteurs</li> <li>• Parcours spécifiques dans les universités et écoles ayant, ou non, un prisme spécifique à l'innovation dans le sport</li> <li>• Formation du grand public à l'innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mutualisation des ressources commerciales pour accompagner le développement des projets suivis</li> <li>• Utilisation de la donnée comme source de revenus potentiels</li> <li>• Facturation de l'usage d'infrastructures spécifiques et cursus de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation de manifestations autour de la fertilisation croisée pour souligner l'impact et la faisabilité de collaborations</li> <li>• Favoriser l'organisation d'événements thématiques (ex : autour d'un univers donné) plutôt que territoriaux</li> <li>• Développer de véritables asphères thématiques ou de métiers</li> </ul>

Figure 33 : Synthèse des cinq axes d'amélioration identifiés par l'analyse comparée de pratiques étrangères

Le premier volet d'actions touche ainsi à l'amélioration des pratiques des structures françaises afin d'inscrire plus fortement ces clusters nationaux dans l'industrie du sport et d'en démultiplier l'impact :

- Au niveau de l'organisation : Les clusters français pourraient davantage mobiliser des acteurs étrangers issus du monde du sport (ex : leaders d'opinion Nord-américains, parties prenantes à de grandes manifestations passées, etc.) et/ou pouvant bénéficier des innovations développées (tels que des ambassadeurs issus de la société ou des athlètes de haut niveau, les fédérations, etc.) dans leurs organes de gouvernance. Cette mobilisation

pourrait en effet permettre d'orienter les clusters vers des besoins concrets venant de l'usage tout en augmentant leur visibilité auprès des parties prenantes de la filière.

*David Douillet, judoka français renommé qui a poursuivi sa carrière de sportif en politique (nommé député à deux reprises, secrétaire d'Etat chargé des français de l'étranger et ministre des sports) va rejoindre l'organe de gouvernance du nouveau fonds d'investissement LinkSport créé par 123 Investment Managers et orienté « sport-santé-bien-être », pouvant s'inscrire en lien avec les clusters.<sup>44</sup>*

- Au niveau des infrastructures : Les clusters du sports ont comme particularité de s'organiser autour d'infrastructures/d'équipements. Les clusters français pourraient davantage développer des outils (ex : fablab, terrains d'essais, etc.) visant à apporter des services à l'écosystème. Le type d'outil varie selon la thématique et la nature du cluster : plateau technique de recherche, outil préindustriel et fabrication partagée, équipement de test et validation de solutions nouvelles, plateforme logistique, bases de données, etc. Les acteurs impliqués dans l'écosystème des clusters du sport (industriels, entreprises, collectivités...) pourraient davantage mettre à disposition des infrastructures de façon périodique/temporaire pour encourager à l'organisation ou l'émergence d'événements et de formations, tout en cherchant à dérisquer des innovations.
- Au niveau de l'éducation : Proposer des cursus de formations en propre ou en interfaçage avec les structures existantes dans le sport représente à la fois une diversification des revenus potentiels des clusters, une amélioration de leur visibilité et un renforcement des liens entre les différents acteurs. Des parcours spécifiques pourraient être développés (ayant, ou non, un prisme spécifique à l'innovation dans le sport), comme par exemple sur des sujets d'entrepreneuriat par des anciens sportifs, en parallèle de formations du grand public à l'innovation et à la pratique du sport ou encore de manière complémentaire à un accompagnement des entrepreneurs vers le marché et l'export.
- Au niveau de la mutualisation des ressources : Hors infrastructures, valoriser les différentes ressources des clusters afin de générer plus de revenus partenariaux est un axe clé de développement. Par exemple, en mutualisant des ressources commerciales pour accompagner et accélérer la mise sur le marché d'innovations de rupture ou incrémentale, en utilisant la donnée générée par l'usage des nouvelles solutions des uns (digitales ou non) au profit des autres, comme source de revenus potentiels, en adoptant des démarches croisées entre différents univers sur des problématiques communes, etc. il sera possible d'améliorer le retour sur investissement des clusters mis en place jusqu'à présent.

<sup>44</sup> <http://www.strategies.fr/actualites/marques/4018589W/david-douillet-prend-la-tete-de-linksport.html>

- Au niveau des freins : L'amélioration de la visibilité des clusters du sport et la légitimation de la filière aux yeux d'acteurs plutôt axés vers des secteurs économiques historiques, passera par l'implication croisée de diverses parties prenantes pour limiter les effets de renfermement des clusters. En poursuivant la réalisation de manifestations autour de la fertilisation croisée (pour souligner l'impact et la faisabilité de collaborations), l'organisation d'événements différenciés (ex : autour d'un univers donné) plutôt que territoriaux, et en développant de véritables aspérités thématiques dans la communication, il sera possible de surmonter les freins inhérents à la structuration d'une filière hétérogène. Plus encore, il est ici essentiel de se coordonner au niveau européen pour éviter la redondance d'événements proches limitant l'implication de grands acteurs internationaux et créant une concurrence artificielle eu égard au temps limité que chaque partie prenante peut accorder à ces manifestations.

## Axe 2 : organiser les financements disponibles

Alors qu'une des difficultés récurrentes des parties prenantes au processus d'innovation dans le sport touche à l'accessibilité des ressources nécessaires pour leur développement, les clusters du sport pourraient/devraient jouer un rôle de catalyseur par la mise en place de trois groupes d'actions majeures.



Figure 34 : Synthèse des actions pouvant être mises en place afin d'améliorer la disponibilité des financements auprès des acteurs de l'innovation dans le sport

Le second axe de recommandations porte ainsi sur le financement avec les principaux leviers d'actions qui ont pu être identifiés, au travers de l'analyse documentaire sur les clusters hors du sport et sur l'activité des structures européennes dans le sport, ainsi que via les entretiens, questionnaires et études de cas approfondies :

- Poursuivre des actions de lobbying auprès des différents financeurs publics en multipliant les contacts avec les parties prenantes :
  - en renforçant la présence des clusters français auprès de l'EPSI (European Platform for Sports Innovation) pour donner plus de poids à la filière nationale au sein de cette organisation, ainsi qu'à cette structure en tant que telle, et ainsi faire évoluer les financements européens pour inclure des sujets spécifiques au sport
  - en incitant à la création d'un guichet spécifique dans les financements publics nationaux et régionaux (Bourse French Tech, FUI, PSPC, PIAVE, PIA3, etc.) plutôt que de ne devoir passer par les briques technologiques sous-jacentes ou à la finalité des innovations développées (numérique, santé, etc.)
  - en favorisant l'implication des acteurs locaux dans le financement des clusters du sport, par l'intégration dans la programmation des équipements des enjeux économiques et d'innovation pertinents au regard des missions que jouent les clusters sur les territoires
- Structurer le financement privé de la maturation et de la croissance en permettant l'émergence d'acteurs clés :
  - en regroupant les entreprises en recherche de financements au sein de démarches et événements inter-clusters au niveau français/européen visant à structurer un « dealflow » suffisant pour permettre la mise en place d'un fonds, d'une plateforme de crowdfunding, etc. dédiés au domaine du sport à part entière ;
  - en animant des démarches de création de nouveaux fonds d'investissement dédiés aux thématiques du sport (par exemple dans le cadre d'initiatives similaires au fonds national d'amorçage), les discussions entre de grands acteurs industriels du sport, français et complémentaires, pouvant intervenir en tant que « limited partners » dans des fonds d'investissement, ou l'émergence de FCPI orientés autour de ces sujets ;
  - en poursuivant la réflexion sur la pertinence d'une fiscalité réduite sur les activités sportives, qui pourrait trouver ses bases juridiques et économiques dans les recommandations de la Commission européenne en faveur des services à forte intensité de main d'œuvre<sup>45</sup>, tout en affichant un retour sur investissement positif au regard de l'impact sur la santé de la population.
- S'appuyer sur les démarches des grands comptes pour permettre aux clusters d'appuyer les grandes entreprises du domaine du sport :
  - en tant qu'opérateurs de leurs initiatives d'open innovation (hackathons, accélérateurs, corporate funding, etc.), afin de mobiliser de nouvelles sources de financement par l'apport de compétences et d'outils dans ces démarches d'innovation ouverte ;
  - en tant qu'animateurs de leurs programmes collaboratifs pour lesquels ils pourraient recevoir une part de financement dédiée aux

---

<sup>45</sup> Voir question écrite n° 18436 de Jean-Patrick Courtois publiée dans le JO Sénat du 19/08/1999 - page 2721

- tâches de management et dans lesquels ils joueraient un rôle d'intermédiaire avec les académiques, start-up, PME et usagers ;
- dans leurs démarches RSE en tant qu'objet de leurs actions de mécénat de compétences, de mise à disposition d'infrastructures, de changement social par le sport, de santé au travail, etc.
- Mesurer l'impact des clusters sport et le retour sur investissement (ROI) pour les acteurs impliqués, en mettant en place des indicateurs de performance (KPI) non systématiquement déployés à ce jour, à l'instar de clusters dans d'autres domaines. De tels indicateurs peuvent varier en fonction de la nature de la structure et de ses objectifs mais sont nécessaires dans une logique de plaidoyer afin d'alimenter les autres volets d'actions recommandées (chiffres d'affaires/nombre de start-up créées, taux de survie à 5 ans, nombre de projets collaboratifs accompagnés, nombre d'actions menées, de projets labélisés...).

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

Alors que les écosystèmes du sport sont aujourd'hui impliqués de manière hétérogène dans l'émergence d'innovations, la mise en place d'outils et d'actions (à l'échelle de certaines structures, au niveau national ou européen) permettant de renforcer leur rôle et leur légitimité est un élément majeur de leur pérennité. Les clusters du sport pourraient ainsi déployer un ensemble d'initiatives plus ou moins complexe sur des temps plus ou moins long.

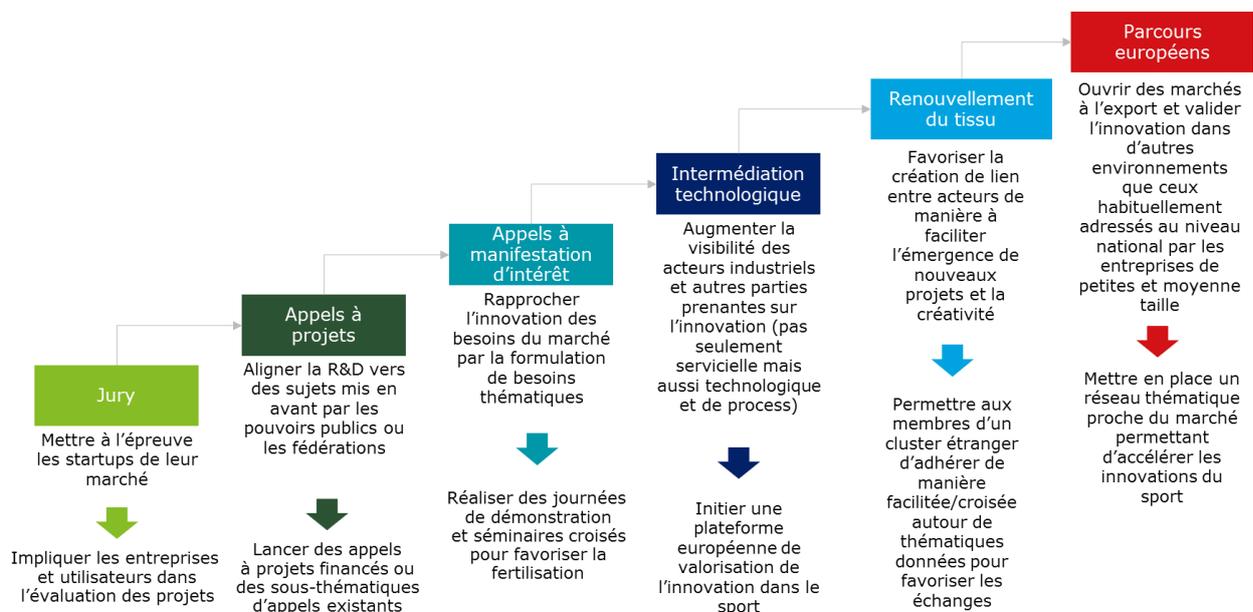


Figure 35 : Synthèse des actions à initier afin de capitaliser sur la structuration en clusters de la filière du sport

A court terme (dès 2019), des initiatives « simples » pourraient ainsi être mises en place (ou renforcées pour les clusters les proposant déjà) en s'inspirant de démarches initiées à l'étranger et en les adaptant à l'environnement français :

- Permettre de mettre à l'épreuve les start-up du sport sur leur marché, en structurant au sein de certains clusters des comités d'évaluation projet impliquant les entreprises, fédérations et utilisateurs, sur des univers spécifiques qui auraient une vocation nationale ;
- Aligner la R&D vers des sujets mis en avant par les pouvoirs publics ou les fédérations au travers d'appels à projets (AAP) financés spécifiquement ou de sous-thématiques d'AAP existants (exemple : dans un APP multithématique type Concours innovation opéré par la BPI ou dans le cadre des futurs jeux olympiques) dans lesquels les clusters (pôles de compétitivité ou non) auraient un rôle de labellisation ;
- Rapprocher l'innovation des besoins du marché par la formulation de besoins thématiques au travers d'Appels à Manifestations d'Intérêts pour lesquels les clusters seraient opérateur débouchant sur des journées de démonstration (alias demodays), des séminaires croisés pour favoriser la fertilisation, etc.

A moyen terme (à partir de 2020), des initiatives « structurantes » pourraient être initiées permettant d'élargir le périmètre d'intervention :

- Mettre en œuvre des mandats de courtage/brokerage visant à donner aux clusters ou groupes de clusters un rôle d'appui au transfert de technologies ou de savoir permettrait d'augmenter la visibilité des acteurs industriels et autres parties prenantes sur les projets d'innovation (pas seulement servicielle mais aussi technologique et de process). Les échanges réalisés dans le cadre de l'étude laissent apparaître une opportunité pour la mise en place d'une ou plusieurs plateformes européennes de valorisation de l'innovation dans le sport, éventuellement déclinées par univers.
- Favoriser la création de lien entre acteurs au niveau européen est un élément essentiel du renouvellement des forces vives dans les clusters français, de manière à faciliter l'émergence de nouveaux projets et la créativité, en permettant aux membres d'un cluster étranger d'adhérer de manière facilitée/croisée autour de thématiques données pour favoriser les échanges (ex : une adhésion dans un cluster partenaire donne droit à une réduction pour l'adhésion dans un cluster français ou à des services gratuits, à l'accueil dans le cadre de délégations, etc.).

A plus long terme (au-delà de 2021), il sera possible de capitaliser sur les relations établies afin de mettre en place une initiative « complexe » car nécessitant de surmonter des freins comportementaux :

- Mettre en œuvre un parcours européen des innovations dans le sport permettrait d'ouvrir les marchés à l'export et de valider le projet dans d'autres environnements que ceux habituellement adressés au niveau national par les académiques, start-up ou PME, en les mettant en contact avec une grande diversité d'acteurs. Il est ainsi pertinent de favoriser la création d'une offre européenne de l'accompagnement de l'innovation dans

le sport, en mettant par exemple en place un réseau thématique proche du marché permettant d'accélérer les innovations du sport (avec un accès libre aux ressources et infrastructures d'un réseau de clusters).

*Des programmes d'accompagnements européens ont récemment été initiés dans d'autres domaines d'innovation, à l'instar du programme DeepTech4good. Initiative de Start-up Europe, DeepTech4Good accompagne 8 projets deeptech dans leur développement et permet aux start-up de bénéficier d'un réseau de soutien européen dans les pays des partenaires impliqués (l'Espagne, l'Allemagne, l'Autriche et la France)<sup>46</sup>.*

---

<sup>46</sup> <https://www.deeptechforgood.eu/>

# Annexe 1 : monographies

## Arsenal Innovation Lab (Angleterre – Usages)

### Historique et fondateurs

Lancé en septembre 2017, l'objectif affiché est de travailler avec des entreprises innovantes pour trouver des idées révolutionnaires sur les sujets du fan engagement, de la matchday experience, augmenter l'engagement des fans pour valoriser les partenariats commerciaux, une réflexion sur leurs centres de retail, etc.

### Mode de financement

La gestion de l'Innovation Lab a été externalisée auprès d'une société privée ayant également une activité d'investissement en amorçage lui permettant d'avoir un modèle économique intéressant dans le domaine

### Mode de fonctionnement

Programme de 10 semaines, il est mené avec le spécialiste de l'innovation d'entreprise L Marks\*. Le programme offre un axe de mentoring fort avec des business leaders expérimentés et travaillant au club, couplé à une possibilité de « test » des produits en environnement réel (validé par les fans d'Arsenal par exemple car testé auprès d'eux). Deux autres aspects non-négligeables : l'aide à la recherche de financements et la mise à disposition du réseau extérieur au club.

### Start-up incubées

6 start-up sont incubées à l'issue du processus de sélection, qui a été lancé en janvier 2018. Depuis, plus de 250 candidatures ont été reçues pour 22 start-up amenées à pitcher devant un jury pluridisciplinaire.

### Evènements & Partenaires

Demo Day à la fin des 10 semaines d'incubation sinon pas d'événement public pour le moment. Pas de partenariats spécifiques signalés.

### Réseaux nationaux et européens

Pas forcément pertinent au regard de l'activité, L Marks développe cependant des programmes similaires dans d'autres pays et d'autres sports.

### Spécificité du cluster

\* L Marks dit vouloir réunir les grosses entreprises ayant des besoins d'innovation avec des start-up ayant des produits/services disruptifs, ce qu'ils font typiquement dans le lab, lieu d'expérimentation des produits développés.

## Assosport (Italie –Industrie)

### Historique et fondateurs

Assosport est l'association de l'industrie italienne des articles de sport qui a pour objectif de représenter et soutenir les vêtements/chaussures/équipements de sport de fabrication italienne à la fois sur le territoire national et dans le monde entier. La logique de mise en place est ainsi principalement de lobbying et de représentation.

### Mode de financement

Bien qu'aucune information ne soit disponible directement, il est probable qu'un fonctionnement par licences ou cotisations annuelles soit utilisé.

### Mode de fonctionnement

Ils ont un rôle de représentant et de négociateur puisque, comptant parmi leurs adhérents une grande quantité d'acteurs du secteur, ils présentent une légitimité suffisante pour s'engager ainsi.

### Start-up incubées

Ils n'incubent évidemment aucune start-up mais représentent un marché de près de 9 milliards d'euros répartis entre 1000 entreprises et employant près de 25K personnes. Les 200 membres sont disponibles sur le site.

### Evènements & Partenaires

Une grosse dizaine de partenariats ont été noués, avec la Confindustria, la FESI et EPSI donc mais aussi ISPO, RiminiWellness, Cerved, ZPC...

### Réseaux nationaux et européens

Assosport est membre de la Confindustria, Confédération des industries italiennes et membre fondateur de la FESI, la Fédération de l'industrie européenne des Articles de sport (siège social bruxellois). Ils sont également membres de l'EPSI

### Spécificité du cluster

Confédération représentante d'entreprises, il semble être un des rares acteurs de ce type parmi les différentes formes de cluster.

## Delft University (Pays-Bas – Recherche)

### Historique et fondateurs

Ce cluster est un institut virtuel (pas de lieu physique) au sein de l'université de Delft et qui comprend 6 facultés travaillant sur 5 thèmes de recherche principaux. C'est autant une volonté de l'université que de disposer d'un tel département que la volonté des différents chercheurs, dont Anoeck, que de créer un tel département. Il a été créé en 2014 et constitue pour une vitrine « sexy » d'exposition de leur savoir-faire.

### Mode de financement

Chaque faculté membre paye une fee annuel de 20,000 €, et l'université rajoute le même montant pour chaque nouvelle faculté inscrite. Lors de la première année, leur budget était de 200,000 € car 5 facultés étaient inscrites dans l'institut (ingénierie mécanique, aérospatial, architecture...). Ce budget n'est pas utilisé pour la recherche en soi, mais pour mettre en place des projets permettant aux chercheurs d'aller lever d'autres fonds pour la recherche en elle-même (conférences, fonds pour l'innovation...)

### Mode de fonctionnement

Le mode de fonctionnement tourné vers l'académique explique pourquoi l'institut se définit comme un facilitateur, mobilisable à tout moment sur un projet.

### Start-up incubées

Bien qu'il y ait un incubateur à l'université, il n'est pas spécialisé dans le domaine du sport (son nom est Yes!Delft). Seulement 2-3 start-up ayant un projet orienté sport ont été incubées là-bas.

### Evènements & Partenaires

Ils ont accueilli l'International Sport Engineering Conférence en 2016.

Parmi les partenaires : Le Comité Olympique Néerlandais, la Fédération Hollandaise de Football (qui joue un rôle de hub vis-à-vis des clubs), des équipes cyclistes, fédérations de patinage sur glace, short track, voile et cyclisme ...

### Réseaux nationaux et européens

Pays-Bas : Sportinnovator, qui tente de devenir un métacluster pour tous les types de cluster du sport sur ce territoire. Membre d'EPSI

### Spécificité du cluster

Les thèmes de recherche du cluster orientés : Aero/hydro dynamique, Biomécanique, Mesures, retour d'expérience et simulation, Motivation à la compétition sportive et Infrastructures sportives. Aussi, sa spécificité majeure est d'avoir des chercheurs au bagage théorique très fort, non-spécialistes du sport mais qui font de la recherche appliquée à un domaine où ils ne sont pas spécialistes ex ante.

## GSIC (Espagne – Industrie et Accélération)

### Historique et fondateurs

Créé il y a 3 ans à Madrid, le Global Sports Innovation Center a été initié par la division sport de Microsoft. Il a pour objectif principal d'améliorer la structuration de la filière en soutenant les technologies les plus avancées, permettant les connexions commerciales et créant une image reconnue dans le sport.

### Mode de financement

Le financement s'est opéré la première année (1M €) via Microsoft (d'où le « Powered by Microsoft ») mais dès la deuxième année le GSIC était en capacité de s'autofinancer. Ils ont bénéficié de base de près de 17M d'€ de fonds de private equity. Les membres payent une souscription annuelle fonction de leur chiffre d'affaires (de 500 € pour les start-up à 30 k€ pour les partenaires majeurs). NB: l'association est à but non-lucratif.

### Mode de fonctionnement

Le GSIC se définit comme un connecteur entre son propre réseau et les start-up pouvant répondre aux besoins de ce dernier, avec une vision très orientée client. Il se considère davantage comme un accélérateur que comme un incubateur. Plan d'action + plan de transformation digitale (stratégie de mentoring).

### Start-up incubées

Les start-up incubées (quoique jamais incubées physiquement à Madrid) doivent répondre à trois critères majeurs de sélection (être financées, avoir une solution prête à être commercialisée sur le marché, et plaire lors du pitch). Près de 120 start-up représentant 27 pays différents sont incubées aujourd'hui (iAltitude, Players Lens, Runator, Runner Square...) pour un an avec une possibilité de « rempiler » si l'expérience fonctionne pour les deux parties. NB : lors des 5 premières années l'objectif est de créer 50 start-up et d'en coacher 200 autres.

### Evènements & Partenaires

Le GSIC compte environ 200 partenaires (65% start-up, 35% grosses entreprises) dont 15 « strategic partners » avec le Real Madrid, Atos, Orange, LG, la Liga, Banco Santander, MediaPro...

### Réseaux nationaux et européens

Pas spécifiquement

### Spécificité du cluster

Il existe au sein des locaux du GSIC un centre de démo ouvert au grand public (déjà 40K visiteurs). GSIC bénéficie de l'image et Microsoft redirige les acteurs vers GSIC. Accès aux technologies Microsoft pour toutes start up incubées

Business model unique en Europe : Système de franchise en projet (Afrique, AML, Inde), B2C (demo center), B2B (conseil en recherche de fonds, connecteur, KM...)

## Hype Sports Innovation (Angleterre – Accélération)

### Historique et fondateurs

Hype sports innovation se revendique comme l'écosystème mondial le plus dynamique pour l'innovation sportive. Amir Raveh étant le fondateur et CEO du cluster. Il dispose également dans leur réseau de « poids lourds » aussi bien parmi les membres du board : Guy-Laurent Epstein, directeur marketing UEFA, Rod Nenner, vice-président des Washington Redskins, Iris Cordoba que de mentors d'excellence Carlos Nuzman, Président du comité olympique Rio 2016 ou Robert Gierke, Ex-Director Global Marketing Adidas).

### Mode de financement

Dans une logique similaire au Lab d'Arsenal, la société animant le cluster est également à la tête d'un fond d'investissement et/ou d'une banque d'affaires.

### Mode de fonctionnement

Par la mise en place d'un réseau mondial d'accélérateurs de l'innovation sportive (les « Hype Labs » en UK, Italie, Australie, USA – 2 fois 16 semaines par an), on peut considérer Hype Sport Innovation comme un accélérateur mondial. Les retombées mises en valeur sur le site sont sensiblement les mêmes que pour le Hype Top 50 program avec une dimension supplémentaire qui est de faire partie du réseau « alumni » de ces Hype Labs. Il y a également le réseau **Spin Accelerator** (réseau de résidence où les start-up peuvent changer de pays).

### Start-up incubées

Le programme Hype Top 50 sélectionne 50 start-ups innovantes du sport et leur donne accès aux parties prenantes sportives mondiales. Il s'agit par exemple de : Fitto, iXpole myKicks, Playness, Sponsorshop, Sport50, Tech4Race, Viktre

### Evènements & Partenaires

Organisation d'évènements comme les Tapei Universiades 2017 aux côtés de UCL, le Hype Global Summit (en partenariat avec la World Cup 2018...) 29K membres, dont 450 clubs, 700 investisseurs (business angels, capital risque), 8K start-up, 3K « sport leaders », Accenture, Asics, Microsoft, Puma, Google, Under Armour...

### Réseaux nationaux et européens

- Trentino fait la version Italienne du Hype Lab ;
- San José State University l'américaine
- the University of Queensland l'australienne
- Loughborough University of London l'anglaise.

### Spécificité du cluster

Mise en place d'un réseau mondial d'accélération. Hype Top 50 Program: permet d'être publié dans le Top 50 Sports Innovative Magazine (réalisé par l'animateur de Hype), de pitcher pour obtenir des levées de fonds, d'avoir des connections avec des acteurs majeurs de l'industrie du sport

## INDESCAT (Espagne – Usages et Industrie)

### Historique et fondateurs

Fondé en 2010, INDESCAT est le cluster de l'industrie sportive catalane initié sous l'impulsion du gouvernement régional avec pour but initial de booster l'industrie du sport localement. Il s'appuie à la fois sur le Barca Innovation Hub, l'incubateur du FC Barcelone, et sur KaptivaSports, spécialisé dans l'accompagnement stratégique du secteur du sport. Elle dispose d'un comité composé de 8 entreprises (MKTG, Eurofitness, Kaptiva...) et d'une université (Pompeu Fabra).

### Mode de financement

Association à but non-lucratif, INDESCAT a d'abord, à sa fondation, reçu des financements publics de la part du gouvernement régional de Catalogne (département du sport et département du développement industriel). Depuis, il dispose d'un financement multifactoriel : fees de la part des 75 compagnies membres\*, financements publics et retombées dues aux événements organisés. Le cluster a établi une règle particulière de faire correspondre leur « fix costs » (salaires notamment) avec les revenus issus des sociétés partenaires.

### Mode de fonctionnement

INDESCAT regroupe 75 entreprises qui représentent 1,5 Md'€ de CA, l'objectif étant d'améliorer leur compétitivité avec le concours d'acteurs publics comme privés (développement de produits/services innovants). Ils se définissent comme un facilitateur auprès de ces T/PME

### Start-up incubées

Il existe un programme de mentorat – INDESUP – à destination des start-up : 6 start-up sont parties prenantes de celui-ci (le prochain cycle va être entamé avec les 6 nouvelles, sélectionnées parmi 26), soit un total de 18 start-up au total (3 cycles) mais non-incubées physiquement.

### Evènements & Partenaires

Participe au sommet EFISPORT qui traite de l'efficacité énergétique dans l'industrie du sport. Collabore avec 3 autres clusters (Sport&Technology, Cluster Montagne, Flander's Bike Valley) sur des *trade missions* à l'international

### Réseaux nationaux et européens

L'INDESCAT fait partie de l'EPSI depuis 2012 et est partie prenante d'Enterprise Europe Network qui offre des informations et des conseils sur la politique et les opportunités de business en Europe pour les PME. L'UFEC est membre du board d'INDESCAT

### Spécificité du cluster

Spécialité E-Sport à souligner (ils disent vouloir suivre cette nouvelle tendance et certains de leurs membres travaillent déjà dans le secteur). \*500€ à l'entrée + 1 000€ annuels si CA < 5M, 2 000 € si > 5M

## Instituto Biomecànica Valencia (Espagne – Recherche)

### Historique et fondateurs

L'IBV a été créé en 1976 sous l'impulsion de la région de Valence. Sa mission principale assignée est de travailler sur la mécanique et son utilisation pour le sport et la santé, notamment parmi 9 secteurs au total (automobile, habitat, habillement...). Il est actuellement coordonné par l'Institut Valencian pour la Compétitivité Commerciale (IVACE) et par l'École Polytechnique Valencienne (UPV).

### Mode de financement

Cette association à but non-lucratif bénéficie d'un financement « fifty-fifty » :

- 50% de la part d'institutions publiques (régionales comme européennes)
- 50% de la part du secteur privé (via 250 contrats privés)

### Mode de fonctionnement

Il se définit comme un facilitateur, qui met en relation les start-up incubées avec son réseau personnel, qui les aide à trouver des financements et des opportunités business.

### Start-up incubées

5 start-up sont actuellement incubées. Exemples : BKOOL, CLOSCA

### Evènements & Partenaires

Pas d'événement en particulier. Parmi les partenaires on trouve la FIFA, FIBA, Fédération Internationale de (Paddle) Tennis, Fédération Mondiale de Karaté

### Réseaux nationaux et européens

- GSIC = partage de recherches
- SportAltec - ESTIA
- Membre de l'EPSI
- Membre de la plateforme espagnole pour l'innovation (REDIT Innovation Net)
- Membre du SIMMY

### Spécificité du cluster

Il existe un certain nombre de partie prenantes qui décident de ce que fait l'IBV (+ de 100 entreprises, des associés, etc.)

Le cluster dispose d'un service unique qui « valide » les idées proposées par les start-up pour voir si elles « fit » avec le marché, en les testant notamment avec des sportifs.

Le cluster dispose d'un laboratoire de test localisé à l'UPV.

## Kick Up Sports (Portugal – Usages et accélération)

### Historique et fondateurs

Fondé en 2017, Kick Up Sports Innovation est une plateforme d'innovation sportive qui soutien, start-ups, clubs et fédérations. Tourné vers le sport bien sûr, son spectre est plus large : bien être, performance, activité sportive, santé, e-sport, fan engagement, etc. Le programme d'accélération du cluster a été mis en place à l'initiative du Benfica Lisbonne

### Mode de financement

Il s'appuie sur une triple source de financement: le sponsoring, des industriels et des fonds d'investissements.

Au-delà, Kick Up Sports Innovation réalise des prestations de conseil dans le secteur de manière à pouvoir maintenir un contact avec les innovations et capitaliser sur l'équipe pluridisciplinaire

### Mode de fonctionnement

L'objectif est de créer un network pour les start-up incubées auprès d'universités, d'investisseurs, d'industriels... En mobilisant ce réseau (et en particulier celui des investisseurs), Kick Up Sports s'est dernièrement développé dans le champ de l'accélération de projets de création.

### Start-up incubées

Les 10 start-up qui forment une « promotion » sont incubées pendant 12 semaines et reçoivent une dotation préalable de 10.000€. Environ 85 projets ont postulé en provenant de 15 pays différents.

### Evènements & Partenaires

En cours de création. Partenaires : Benfica Lisbonne, Sport Zone, différents fonds d'investissement

### Réseaux nationaux et européens

- Allemagne : le leAD
- Espagne: GSIC
- France : le Tremplin
- Pas de concurrence nationale au Portugal

### Spécificité du cluster

Le Cluster dispose depuis 2018 de son propre réseau d'investissement (Kick Up Venture Club) ainsi que d'une plateforme media spécialisée sport.

Le cluster a un lien particulièrement marqué avec des fédérations et une approche orientée vers les besoins des clubs et des ligues et un conditionnement de l'offre par rapport à ces besoins.

## LEAD (Allemagne – Accélération de projets)

### Historique et fondateurs

Fondé par les petits enfants d'Adi Dassler (Klaus, Horst & Stefan Bente), le leAD est installé à Berlin. Les héritiers du fondateur d'Adidas ne sont cependant pas seuls dans cette aventure puisqu'ils sont accompagnés d'un ensemble d'investisseurs rôdés dans l'industrie du sport.

### Mode de financement

Près de 15 investisseurs initiaux (dont les trois petits fils d'Adi Dassler) ont permis au leAD de disposer d'un important montant d'entrée. A noter également que le leAD prend une participation à hauteur de 8% du capital des start-up finalement incubées.

### Mode de fonctionnement

Le leAD rassemble trois structures : le leAD Sports Accelerator (qui cible des start-up en early stage), ADvantage (joint venture leAD/OurCrowd faisant office de fond d'investissement à hauteur de 50M\$ - cycles d'investissement de rang A) et leAD Sports TechX (fonction de consulting).

### Start-up incubées

2017 : 480 structures candidates (23 pays différents) --> 40 amenées à pitcher -> 15 effectivement incubées pendant 12 semaines (25.000 € leur sont offerts pour couvrir leurs dépenses). Importance du Demo Day car confrontation avec des investisseurs potentiels. Exemples : Evolve Sport, Wingfield, Who knows win

### Evènements & Partenaires

Le leAD n'a pas d'évènement en propre, mais a participé au SPOT 2018 (Lausanne). 18 partenariats avancés sur le site (notamment des réductions pour les services des entreprises partenaires) + « réseau » de 32 entreprises

### Réseaux nationaux et européens

Pas spécifiquement mais conduite d'une étude européenne sur les clusters du sport : « European SportTech Report » en préparation (vision globale écosystèmes SportTech en Europe)

### Spécificité du cluster

Permet un feedback rapide sur les produits des start-up incubées via son infrastructure et ses réseaux mobilisés. Très en attente des appels à projet de la commission européenne à partir de 2020, car capables d'être la structure d'accueil ou d'accompagnement des start-up qui souhaiteraient répondre à ces projets, en bénéficiant de financements européens. Système de mentorat

## Peak Innovation (Suède – Industrie)

### Historique et fondateurs

Lancée en 2014, la structure est née du programme VINNVÄXT de Vinnova (chapeauté par la Swedish Innovation Agency) qui fonctionne via un concours régional, l'objectif étant de promouvoir une croissance durable sur le territoire. Les initiatives gagnantes reçoivent un financement annuel de 380-940 k€ sur 10 ans.

### Mode de financement

Le projet est donc financé par des fonds publics pour sa phase de déploiement. Il devra trouver un modèle économique pérenne à l'issue de ce programme national. Au regard des services et offres proposés par Peak Innovation, leur facturation pourrait représenter une part non-négligeable de revenus.

### Mode de fonctionnement

Il se définit comme un facilitateur de rencontres entreprises – recherche dans le monde du sport/tourisme dans le but de concrétiser les résultats de ces recherches vers le monde de l'entreprise et accompagne ensuite de l'idée au prototype (atelier d'innovation, accélérateur via financements, conseil...)

### Start-up incubées

Le projet n'accueille pas de projets de création d'entreprise en tant que tel mais vise plutôt à valider des projets, quelque en soit la provenance.

### Evènements & Partenaires

Pas d'évènement en propre répertorié sur le site. Parmi les 17 partenaires recensés sur le site on trouve :

- Région de Jämtland härjedalen,
- Mittuniversitetet,
- l'Union Européenne,
- Vinnova

### Réseaux nationaux et européens

Italie : TIS Innovation Park

### Spécificité du cluster

Né d'un programme d'innovation avec fort financement de départ.

## Portsmouth University (Angleterre – Recherche)

### Historique et fondateurs

Le cluster s'est structuré autour du département de recherche sur le sport et les sciences appliquées à l'université de Portsmouth. En dépit d'une expertise forte sur le secteur, ce cluster reste à ce jour peu construit et ne mobilisant pas une diversité d'acteurs au sein de ses fondateurs.

### Mode de financement

Allocation du budget de l'Université dont ils dépendent, complétée pour les doctorants d'une aide financière. Il existe également une possibilité de se financer via des « european research councils ».

### Mode de fonctionnement

En termes de sujets abordés par les chercheurs, le cluster travaille à la fois sur la psychologie dans les organisations sportives, la corruption dans le sport, les menaces et abus dans le sport (Referee and Match Official Research Network) ainsi que sur les droits TV de la Première League.

### Start-up incubées

Ils n'ont pas de collaboration fixe et signée avec des start-up.

### Evènements & Partenaires

Le Sports Cluster a accueilli de nombreux workshops avec des chercheurs académiques où les sujets liés au sport pouvaient être abordés. Parmi les partenaires, on trouve le Comité international olympique, la fédération nationale anglaise de rugby, football, cricket, les institutions gouvernantes du football, clubs pro (Fulham, Southampton).

### Réseaux nationaux et européens

- Université d'Oslo
- Université d'Exeter
- Université de Lancaster
- Université de Liverpool

### Spécificité du cluster

Les thèmes sociétaux sont davantage privilégiés dans le cadre de leurs développements et le lien entre les différents acteurs reste flou et limité de par la nature de ce cluster.

## Sports and Technology (Pays-Bas – Recherche, Usages et Accélération)

### Historique et fondateurs

Fondé en 2005 dans la région de Brainport, le cluster est un réseau ouvert d'entreprises, de laboratoires « SportField » et d'organismes gouvernementaux pour l'innovation sportive. Via des partages de connaissances et d'expériences, ouverts et de co-création, l'objectif étant de créer des innovations sociales et technologiques dans le domaine du sport, amenant plus de gens à adopter un mode de vie actif et en améliorant la performance sportive.

### Mode de financement

Il existe 4 parties prenantes majeures impliquées dans le cluster Sport&Technology, qui contribuent financièrement de différentes manières :

- Des « Knowledge organizations » comme l'université d'Eindhoven qui financent via des « knowledge programs »
- Une centaine d'entreprises privées qui financent dans des projets innovants
- Le gouvernement via des subventions d'Etat
- Les Sport Field Labs (un est par exemple au PSV Eindhoven), abondant grâce aux missions réalisables avec eux

### Mode de fonctionnement

Il existe une remontée d'informations et de compétences des InnoSportLabs locaux qui sont ensuite utilisées à une échelle (trans)nationale. Le cluster se définit comme un connecteur qui met en relation des organisations du monde sport pour créer des business opportunities.

### Start-up incubées

Sur les 4 dernières années, environ 20-25 start-ups ont été incubées.

### Evènements & Partenaires

Ateliers, séminaires, congrès... mais surtout le Dutch Sport Innovation Day (depuis 2004) avec un vainqueur remportant 15,000 € et du mentorat. Parmi les partenaires on trouve : Le Comité olympique néerlandais, la Fédération néerlandaise de Gymnastique, de Natation...

### Réseaux nationaux et européens

Membre de l'EPSI

### Spécificité du cluster

L'objectif affiché est double :

- Créer un climat propice à la performance sportive (notamment dans une perspective olympique) aux Pays-Bas
- Stimuler un mode de vie actif et sain

## Sports and WinterTech (Italie – Industrie)

### Historique et fondateurs

Créé en 2006 et faisant partie du TIS Innovation Park, ce cluster regroupe les entrepreneurs leaders du marché de la région du Tyrol Sud.

### Mode de financement

49% du financement vient de l'administration publique, 23% des banques privées, 28% des entreprises du cluster.

### Mode de fonctionnement

Il se définit comme un networker visant à promouvoir les entreprises locales, qui, par leur diversité, permettent de couvrir l'ensemble des besoins d'une station de ski avec des solutions prêtes à l'emploi, efficaces économiquement et écologiquement. Ils ont une logique d'innovation via des transferts de technologies et de connaissances.

### Start-up incubées

Elles bénéficient d'une veille de tendances, d'une aide au développement de produits, d'un accès facilité au network du cluster, aide à la recherche de financement normaux pour une entreprise innovante...

### Evènements & Partenaires

Conférences et séminaires sur les trends du sport & winter TECH. On compte environ 30 entreprises partenaires.

### Réseaux nationaux et européens

- Liaisons fortes avec d'autres clusters locaux faisant partie du TIS Innovation Park pas forcément liés au Sport Business : l'incubateur IDM ou Wood & Technology par exemple.
- Allemagne : SINN
- Suède : Peak Innovation

### Spécificité du cluster

L'ambition déclarée est de devenir le leader dans le domaine des technologies pour le sport alpin (en concurrence frontale avec le TSA Tirol donc, aussi bien en termes de positionnement qu'en termes de localisation).

## Sport eXperience (Pays-Bas – Accélération)

### Historique et fondateurs

Le cluster a été mis en place en 2014 avec un nombre important de partenaires permettant de structurer la filière sport sur le territoire. Il est aujourd'hui présent à Copenhague et Eindhoven.

### Mode de financement

Bien que l'information ne soit pas disponible publiquement à ce stade, au regard des activités du cluster, un financement au commissionnement (levée de fonds, non dilutifs, etc.) semble envisageable

### Mode de fonctionnement

Sport eXperience se revendique comme le 1er accélérateur d'Europe dans le secteur du sport en mobilisant des partenaires industriels et institutionnels autour de start-ups afin de leur permettre d'acquérir une compréhension et des contacts dans le domaine (network de 250 entreprises environ). Ils les accompagnent dans leur processus de croissance notamment via la recherche de fonds financiers.

### Start-up incubées

Déjà plus de 150 start-up ont bénéficié de l'accélérateur Sport eXperience. Le programme a la capacité d'accueillir une 40 aine de projets chaque année correspondant à la « window of opportunity » du cluster.

### Evènements & Partenaires

Participation à Annual Sport Business Day, SportTechie Netherlands Day, SPOT (pas en propre), SportDinner (networking...). Parmi les partenaires on trouve : Babolat, Under Armour, diverses fédérations

### Réseaux nationaux et européens

- Ecosse : the Sport Hive
- Danemark : IDAN
- Hollande: TU Delft

Contacts (non-précisés) avec de nombreux pays européens et ce par volonté car « on ne peut pas faire du business sur un seul pays car cela est trop limitant »

### Spécificité du cluster

Délocalisation du programme d'accélération à Copenhague avec des thèmes prédominants chaque jour

## Sport Innovation Network (Angleterre – Accélération)

### Historique et fondateurs

Le SIN a été créé en 2015 à Londres et se définit comme une communauté d'acteurs (=un écosystème) impliqués dans les nouvelles technologies et l'innovation dans le secteur du sport. Au board sont placés notamment le VP des Seattle Seahawks, des Washington Redskins (beaucoup d'US...)

### Mode de financement

Le financement se fait majoritairement par deux moyens :

- Des frais d'appartenance au réseau (« membership fee »)
- Des frais d'inscription ou d'intervention lors des événements organisés par le SIN

### Mode de fonctionnement

Elle se définit comme un « facilitateur » qui connecte des détenteurs de droits, des fédérations/clubs d'une part, des start-up du sport d'autre part mais également des investisseurs (fonds de VC notamment).

### Start-up incubées

Pas de start up incubée au sens propre, réseau trop large (45K) pour mentionner sur le site, notamment aux USA mais également en Europe et en Asie (des « followers »)

### Evènements & Partenaires

Organisations de nombreux sommets : Réalité augmentée et virtuelle et ses applications au sport (San Francisco, novembre), Sport Tech & Money Summit (Santa Clara, Septembre), Performance Data and Fan Engagement Conference (Londres, Mai), Influence de la blockchain dans l'industrie sportive (Octobre, Las Vegas). Une 15aine de partenariats commerciaux avec notamment Microsoft, SportRadar, le BRG (Berkeley Research Group...)

### Réseaux nationaux et européens

Le board du cluster lui permet de structurer un réseau national et européen, malgré le tropisme US prononcé

### Spécificité du cluster

- Innovation Leaders = communauté pour les professionnels du sport expérimentés avec influenceurs et qui ne peut être intégré que sur invitation
- Technology Index créé en interne qui connecte les start-up les plus innovantes en termes de technologie avec la sport industry (organisation d'hackatons, de rencontres...)
- E-Sport sujet important pour eux

## Sport Tech Hub (Angleterre – Usages)

### Historique et fondateurs

Lancé en décembre 2017, le Sport tech Hub (et plus largement London Sport) est un écosystème dédié aux start-up et acteurs qui innovent dans l'activité physique et le sport. Ce cluster est basé à la Maison du Sport en plein cœur de Londres. London Sport a été fondé par la mairie de Londres ainsi que l'association Sport England. Son objectif est de faire de Londres la ville la plus active au monde, en faisant en sorte qu'un million de londoniens soient plus actifs d'ici à 2020.

### Mode de financement

Il existe deux types « d'adhésion » au Sport Tech Hub : à temps complet (400€ mensuels) selon un programme d'incubation de 24 semaines avec accès à des locaux dans la Maison du Sport, accès prioritaires aux événements, ou bien en étant « membre associé » (140€/mois) ou la start up bénéficie d'un système de coaching personnalisé (atelier, formations) mais accès réduit aux événements

### Mode de fonctionnement

Disposant d'un réel programme d'incubation sur 24 semaines, on peut le définir comme un véritable incubateur. Mais London Sport, qui chapeaute Sport Tech Hub, se définit lui davantage comme un connecteur (vers du VC, du ready to market...), programme public d'accompagnement des entreprises.

### Start-up incubées

18 start-up sont déjà incubées avec parmi elles: FitSwarm, FLEX, Train as One

### Evènements & Partenaires

SportTech, FitTech, HealthTech. Partenaires : Fieldfisher, London & Partners, PWC, Sport Industry Group (détail disponible) – Collaboration FA, Fédé d'Athlétisme...

### Réseaux nationaux et européens

- Allemagne : leAD
- GB : Hype, SIN
- Irlande : Sport Tech
- France : le Tremplin
- Finlande : SMASH

### Spécificité du cluster

Importance du réseau de clusters pour l'accès aux marchés domestiques

### Programme d'incubation

- 1-6: mise en place des fondements indispensables au développement
- 7-12: Poursuite développement compétences de base et du réseau de partenaires corporatifs
- 13-24: Tests de produits, préparation au financement et à la croissance - Journée démo investisseurs - Introductions facilitées

## TSA Tirol (Autriche – Recherche et Industrie)

### Historique et fondateurs

TSA Tirol (Technology Center for Ski Alpin) est un centre fondé en 2004. Le département des Sciences Sportives d'Innsbruck (où les locaux sont situés), la région du Tirol et une dizaine de sociétés privées décidèrent alors de fonder un centre de transfert de connaissances/savoir-faire des universitaires à destination des entreprises. Le centre mène des recherches dans les domaines des sports d'hiver et d'été locaux (principalement le ski et les sports alpins).

### Mode de financement

Chacune de la dizaine d'entreprises présentes lors de la fondation du cluster a contribué à part égale en termes financiers à la constitution de la « Limited Corporation ». Actuellement, ils recourent à deux moyens de financement : des fonds publics issus de projets précis, et les fonds des entreprises privées du cluster. Ces fonds servent majoritairement à financer la recherche et la construction de laboratoires.

### Mode de fonctionnement

Ils s'autodéfinissent comme un accélérateur de projets, avec une approche inversée par rapport à ce qui a l'habitude de se faire : ils interrogent les entreprises sur leurs besoins spécifiques et par la suite seulement ils initient des processus de recherche pour répondre à ce besoin.

### Start-up incubées

Alors qu'aucune start up n'est aujourd'hui incubée en propre (les projets donnant moins lieu à des créations que des TTO habituelles car la recherche est structurée pour répondre aux besoins industriels de facto).

### Evènements & Partenaires

Travail sur la constitution de pistes de luge, bobsleigh... Une vingtaine d'entreprises privées, trois associations/fédérations sportives (fédération autrichienne de ski/luge/skeleton), des académiques, neuf institutionnels... mais également des travaux avec la fédération internationale de ski,

### Réseaux nationaux et européens

EPSI Member. Collaborations universitaires (Munich, Padova...)

### Spécificité du cluster

Les activités du centre de technologie se concentrent sur le développement d'infrastructures sportives (pistes de luge notamment), d'équipements sportifs, et un travail très approfondi sur le textile. En mars 2014, constitution d'une plateforme de coopération entre institutions scientifiques et entreprises partenaires pour la recherche et le développement de textiles de sport. C'est un cluster très « research-focused » avec un sujet unique au monde.

## University of Venise (Italie - Recherche)

### Historique et fondateurs

Le département a été monté il y a 10 ans en traitant notamment du ski dans un premier temps puis s'est recentré sur une spécialité sur le design de produits dans le domaine sportif. Le directeur du département est Medardo Chiapponi, également directeur du master sur le sport design.

### Mode de financement

Ils se financent via des projets européens mais également via les retombées de start up créées par l'université (ex : New Design Vision qui réalise des prestations intellectuelles dans ce domaine)

### Mode de fonctionnement

Le cluster travail sur des applications technologiques et digitales, ainsi que sur de l'IoT dans le domaine des produits de sport. Ce champ resserré leur permet d'être lisible et visible sur ces thématiques et d'initier des contrats avec des industriels du secteur.

### Start-up incubées

Le cluster a « spin-offé » NDV il y a un an, lequel se doit de matérialiser des projets innovants pouvant possiblement donner lieu à des incubés supplémentaires.

### Evènements & Partenaires

Participation au sommet/assemblée générale de l'EPSI (dont le prochain est en Juin à Turin), un événement networking dont l'objectif est de se rapprocher pour des projets en commun – Participation aux événements des Jeux Olympiques d'Hiver également

### Réseaux nationaux et européens

- Assosport, CONI
- Membre de l'EPSI

### Spécificité du cluster

Très orienté Design en gérant les paramètres physiques pour être sûr que la pratique sportive soit faite de manière sûre.

## Wellness Accelerator (Italie – Accélération)

### Historique et fondateurs

Fondé en 2015, le Technogym Wellness Accelerator résulte de l'association de Technogym (leader mondial industrie fitness), du fonds d'investissement Wellness Holding et de l'incubateur majeur d'entreprises italiennes H-FARM (30 entreprises spécialisées dans le digital sur un campus accueillant 500 personnes).

### Mode de financement

Aucune information spécifique n'est disponible en source ouverte mais l'analyse du fonctionnement du cluster et son positionnement laissent à penser que les fonds proviennent initialement de Technogym.

### Mode de fonctionnement

Le Wellness est, comme son nom l'indique, un véritable accélérateur via son programme de soutien aux start-up du secteur fitness/bien être/santé.

### Start-up incubées

Au début du programme d'une durée de 4 mois, les entreprises sélectionnées reçoivent 15.000 € et bénéficient de l'ensemble des services (coaching, espace de travail, networking, hébergement de site web, emailing) valorisés à 450.000 €. Lors de la session de 2016, Fitsapp, Fitssi, Roundstay, TrainMe ont par exemple été incubées. Les promos sont des promos de 5 et trois d'entre elles ont déjà été intégrées.

### Evènements & Partenaires

A la fin du programme d'accélération un démo day a lieu avec possibilité de pitcher devant des VC, des angels, la presse, des entreprises du secteur... Organisation de nombreux workshops

### Réseaux nationaux et européens

Pas mis en valeur par le cluster.

### Spécificité du cluster

L'élément le plus différenciant de ce cluster est surtout le fait que ce soit le programme d'accélération du leader mondial du fitness, Technogym. Aussi, le cadre de travail est particulier : repas offerts pour les lauréats + logement pendant toute la durée du programme.

## Wylab (Italie – Accélération)

### Historique et fondateurs

Fondé en 2015 par Matteo Compodonico et situé à Chiavari, le WYLAB est un incubateur axé sur le sport et la technologie. WyScout, leader du scouting de joueurs de football, sont actionnaires et fondateurs et ont investi initialement près d'1M d'€. L'objectif affiché est de créer des start-ups sport tech.

### Mode de financement

Le WYLAB est financé à 100% via des fonds privés. Cela pourrait changer car la région pourrait investir dans les start-up que Wylab a déjà aidées.

### Mode de fonctionnement

Affirmé comme incubateur, il se revendique même 1<sup>er</sup> incubateur sports tech d'Italie. Il dispose d'un espace de coworking. Il se positionne également comme un connecteur vers les clubs, les fédérations, les agents de joueurs...

### Start-up incubées

Dès la première année, 8 start-up ont été incubées et financées à hauteur de 25.000 € par WYLAB puis aidées dans la recherche de business angels pour obtenir 75.000 € supplémentaires. Les start-up sont sélectionnées par promotions de 6-8 (sur 400 candidatures: SkillGo, Soccerpass, USA College Sport, Wefit en sont des exemples). Au total, près d'1,5M d'€ aura été levé au total. 10 start-up supplémentaires intégreront la structure dès Juin 2018 (procédure de sélection : comité interne).

### Evènements & Partenaires

Workshops, salons internationaux, comité d'organisation de la coupe David 2018 en Italie, de la champion's League de Waterpolo...

Partenaires: Comité Olympique Italien (CONI), Observatoire Sports Tech Innovation (Polytechnique Milan), PwC, Italian Football Federation

### Réseaux nationaux et européens

Member of Italia Start-up

### Spécificité du cluster

Le Cluster est très bien couvert médiatiquement. L'objectif est de faire du Wylab une destination phare autour de l'innovation dans le sport + développer la dimension « training center » du lieu.

Domaines de prédilection : Data Performance, Wearables, Fitness, Fan Engagement, Social Sports (bourse pour des universités US ), Smart Stadium, E sport.

# Annexe 2 : outils

## Guide des entretiens réalisés

### 1. General information on the interviewee

#### 1.1. Presentation of the interviewee

- 1.1.1. Type of structure, origin and stakeholders involved
- 1.1.2. Size and key indicators (numbers of members, geographic spread, etc.)
- 1.1.3. Type of organization/governance
- 1.1.4. Main expenses/costs and sources of funding?

1.2. Do you belong to a sports federation and if so, what is the nature of your links (financial, image, joint actions, etc.)?

1.3. Have you established partnerships with other clustering structures (in your country or internationally) dedicated to sport or outside of this field?

### 2. Data on cluster activities

2.1. How do you define your mission statement; can you quantify the impact you have based on your activities?

- 2.1.1. Financing
- 2.1.2. Job creation
- 2.1.3. Business development
- 2.1.4. Etc.

2.2. Do you know of any other clusters in your country (in particular complementary to your approach), e.g. met via events or congresses, in some press sources, etc.?

2.3. What do you think about clusters overall contribution to the sports economy in your country and specifically for you, how do you differ from these other structures?

### 3. Key success factors

3.1. In your opinion what are the key elements for the success of a sport cluster?

- 3.1.1. Partners and resources
- 3.1.2. Issues addressed and associated vision
- 3.1.3. Ability to accompany innovation projects
- 3.1.4. Structuring and facilitation of interactions between actors
- 3.1.5. Others factors supporting the ecosystem

3.2. How to ensure proper functioning in view of the multiplicity of actors, differences in vision ... and what are the points of attention?

3.3. What are the other constraints that you encountered in your development?

- 3.3.1. Policies
- 3.3.2. Financial
- 3.3.3. Societal
- 3.3.4. Technological
- 3.3.5. Others

#### 4. Willingness to be involved in the study

- 4.1. Do you have any other comments and recommendations (e.g. on accessible documentary resources or particular points of vigilance)?
- 4.2. Do you have contacts within the sport economy in your country you would be willing to share with us or would you prefer to send them a link to a quick survey?
- 4.3. Would you like to be presented as a contributor to the study and promote dissemination of good practices or be part of further exchanges (e.g. during the event organized by the Sports Observatory in October)?

### Questions posées lors du sondage

Dans le cadre de la démarche en ligne, une approche courte a été favorisée (durée de réalisation estimée à 10 minutes) de manière à pouvoir collecter un nombre suffisamment important de réponses. Les sujets traités, au-delà de la caractérisation du répondant, traitaient de trois points :

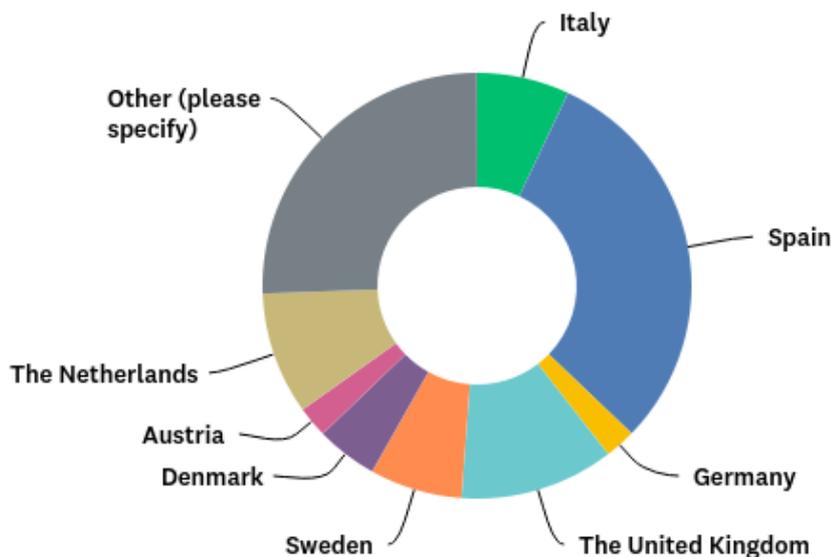
- Les activités, parties prenantes et financements des clusters
- Les écosystèmes connus par le répondant dans une logique de cartographie
- Les facteurs clés de succès et l'impact de ces structures

N°	Questions posées
1	Among the following countries, in which do you conduct most of your activities?
2	What kind of structure best defines your organization?
3	For how long has your organization been involved in a cluster (academic network, industry club, business accelerator, sport club innovation lab, etc.)?
4	Among those below, what fields of activity do you belong the closest to (multiple choices possible). Please try to fit into one or several categories (e.g. if you are a research institution or an administration these field relate to your area of study or competence)?
5	Among the following, what are the sport fields you are involved in (multiple choices possible)?
6	What do you consider to be essential activities to be offered by a cluster/ecosystem?
7	Could you rank the following stakeholders as to whom should be involved in a cluster (you can simply slide choices or select a value from the most strongly involved to those only passively involved or not involved at all)?
8	Among the following funding solutions, what do you believe are best applicable to sport clusters?
9	What top clusters dedicated to sport do you know in {{Q1}}?
10	What top clusters, not dedicated to sports but working on sport-related projects alongside sport stakeholders, do you know in {{Q1}}?
11	What do you believe are key elements for success of such sport-related clusters?
12	What do you believe is the appropriate level of cooperation within a cluster?
13	Can you rank the following types of impact that you believe a cluster has in the sport industry/environment (you can simply slide choices or select a value from the strongest impact to the weakest)?
14	If you would like to be further involved in the study or if you allow us to contact you again in this context (to better understand your activities, invite you to a public presentation of our findings...), could you provide us with your e-mail address?

## Résultats du sondage

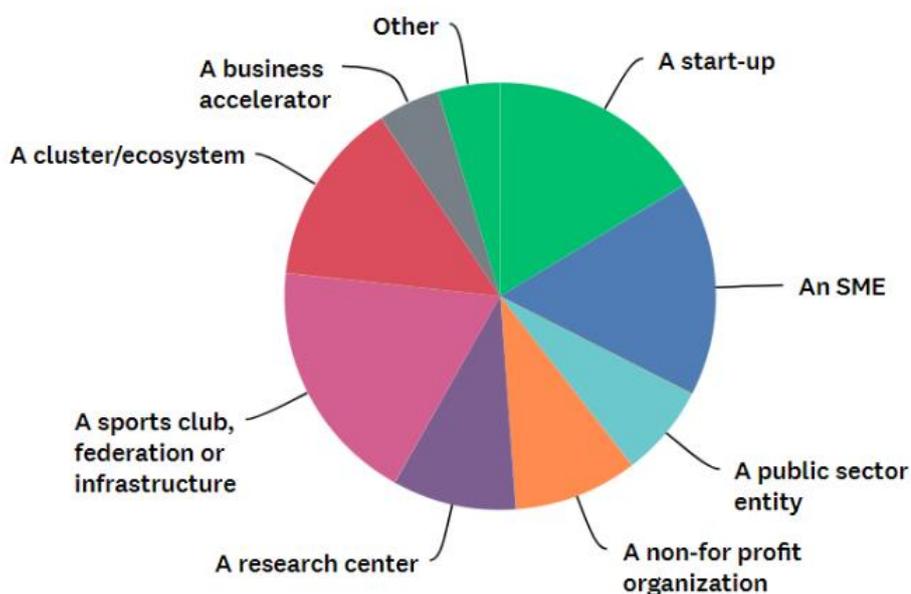
45 participants ont répondu au sondage. Le nombre de répondant par question sera noté « n= » et peut parfois être inférieur à 45, car certains acteurs n'ont pas répondu à l'ensemble des questions. Toutefois, le niveau de réponse est suffisant pour permettre l'interprétation des résultats.

### 1. Among the following countries, in which do you conduct most of your activities? n=43



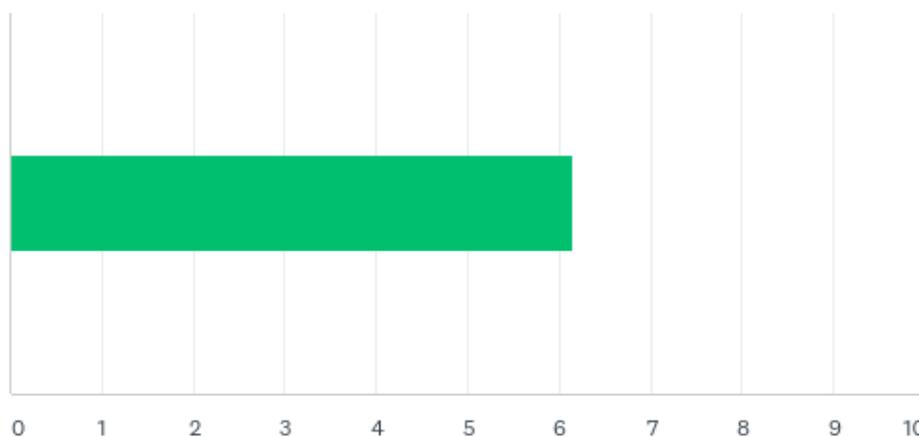
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Italy	6.98%	3
Spain	30.23%	13
Germany	2.33%	1
The United Kingdom	11.63%	5
Sweden	6.98%	3
Denmark	4.65%	2
Austria	2.33%	1
The Netherlands	9.30%	4
Other	0.00%	0
Other (please specify)	25.58%	11
<b>TOTAL</b>		<b>43</b>

2. What kind of structure best defines your organization? n=43



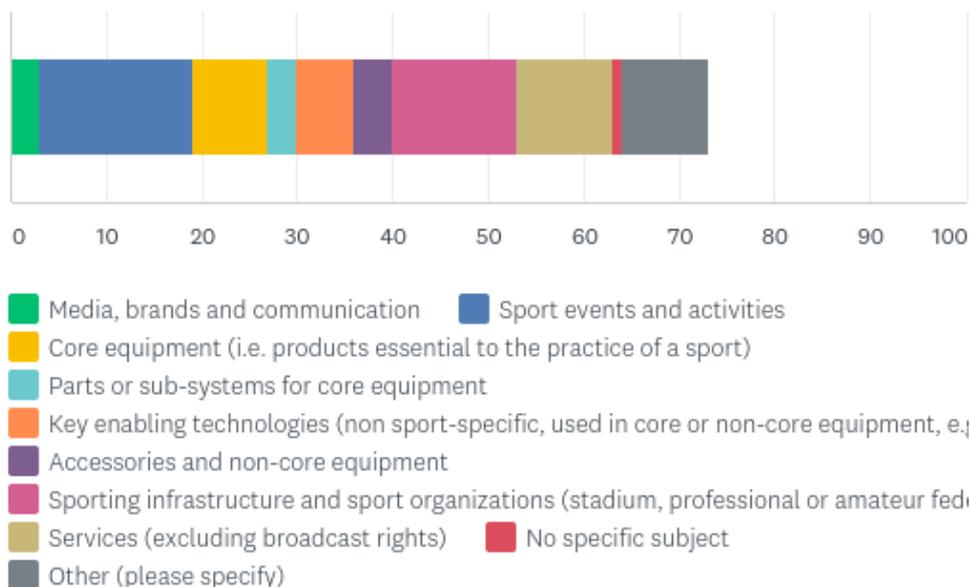
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
A start-up	16.28%	7
An SME	16.28%	7
A group or large firm	0.00%	0
A public sector entity (ministry, local authority, etc.)	6.98%	3
A non-for profit organization	9.30%	4
A research center	9.30%	4
A sports club, federation or sporting infrastructure	18.60%	8
A financing organization (VC, PE, bank, grantor, etc.)	0.00%	0
A cluster/ecosystem	13.95%	6
A business accelerator	4.65%	2
Other (please specify)	4.65%	2
<b>TOTAL</b>		<b>43</b>

3. For how long has your organization been involved in a cluster (academic network, industry club, business accelerator, sport club innovation lab, etc.)? n=39



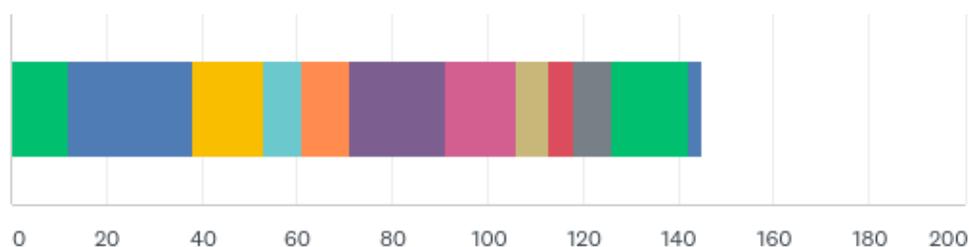
ANSWER CHOICES	AVERAGE NUMBER	TOTAL NUMBER	RESPONSES
	6	240	39
Total Respondents: 39			

4. Among those below, what fields of activity do you belong the closest to (multiple choices possible). Please try to fit into one or several categories (e.g. if you are a research institution or an administration these field relate to your area of study or competence)?  
n=37



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Media, brands and communication	8.11% 3
Sport events and activities	43.24% 16
Core equipment (i.e. products essential to the practice of a sport)	21.62% 8
Parts or sub-systems for core equipment	8.11% 3
Key enabling technologies (non sport-specific, used in core or non-core equipment, e.g. materials)	16.22% 6
Accessories and non-core equipment	10.81% 4
Sporting infrastructure and sport organizations (stadium, professional or amateur federation, etc.)	35.14% 13
Services (excluding broadcast rights)	27.03% 10
No specific subject	2.70% 1
Other (please specify)	24.32% 9
<b>Total Respondents: 37</b>	

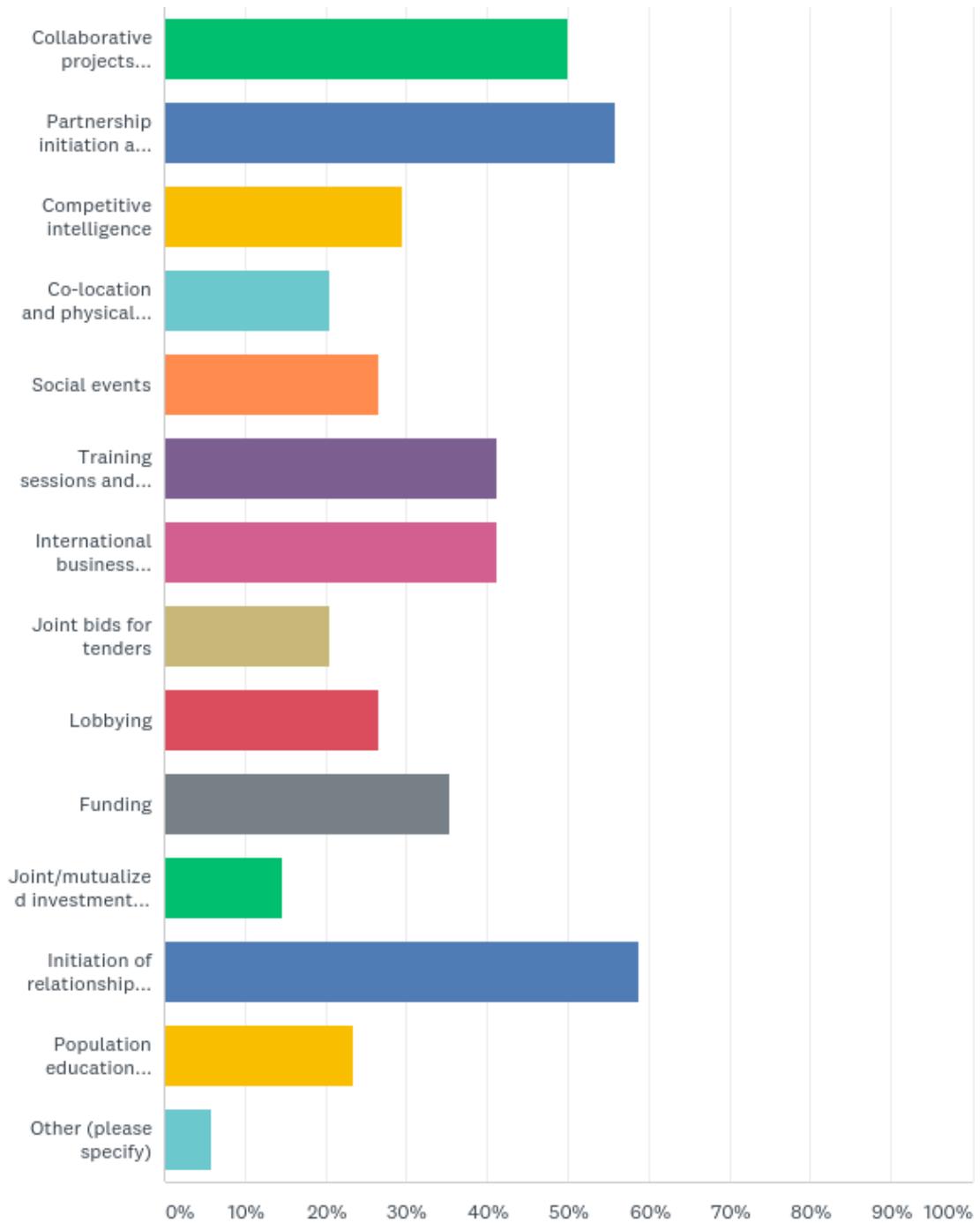
5. Among the following, what are the sport fields you are involved in (multiple choices possible)? n=37



- Fitness, yoga, gymnastic,...
- Collective sports (rugby, volleyball, handball, football, basketball, baseball, ...)
- Water sports (swimming, surf, canoé, sailing, rowing, ..)
- Equestrian sports
- Snow/winter sports
- Other outdoor sports (running, climbing, skateboard, biking, cycling, athletics, golf...)
- Racket sports (badminton, tennis, ..)
- Fighting sport (takwondo, boxing, judo, karate, fencing etc...)
- Mechanical sports
- e-sports
- Wellness and health
- Other (please specify)

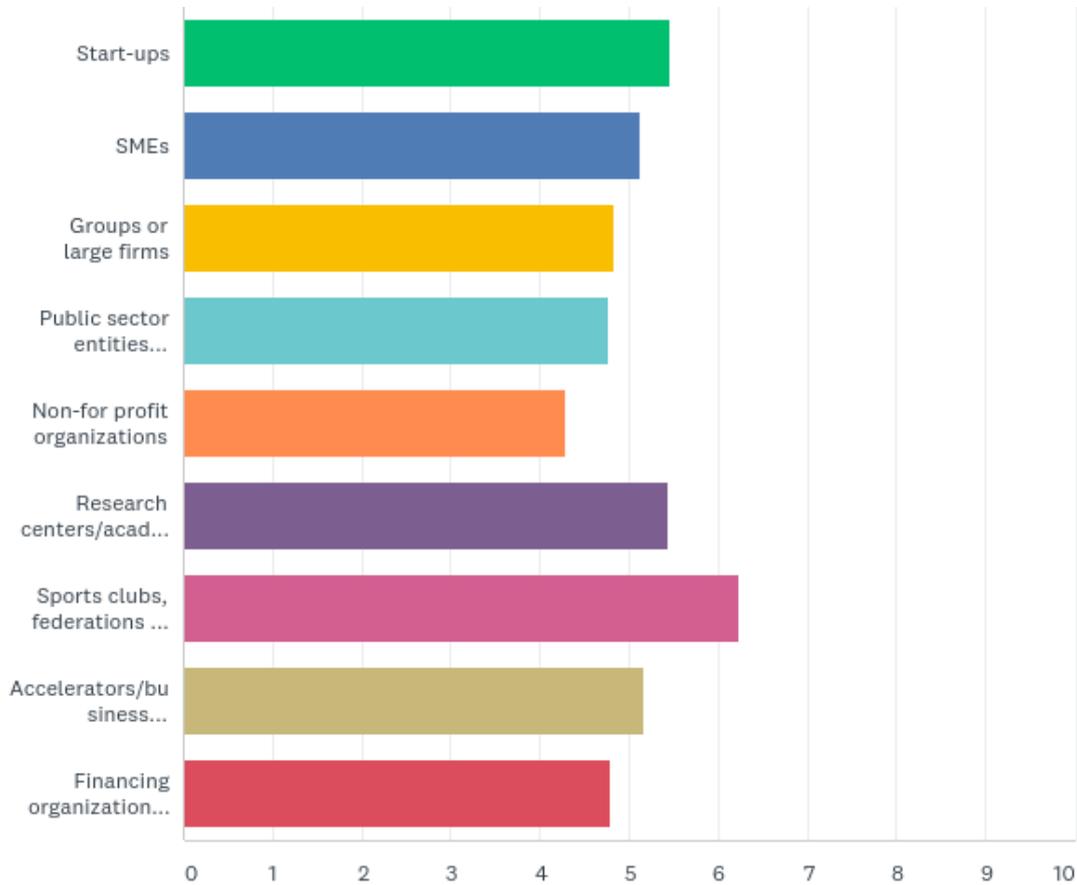
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Fitness, yoga, gymnastic,...	32.43%	12
Collective sports (rugby, volleyball, handball, football, basketball, baseball, ...)	70.27%	26
Water sports (swimming, surf, canoé, sailing, rowing, ..)	40.54%	15
Equestrian sports	21.62%	8
Snow/winter sports	27.03%	10
Other outdoor sports (running, climbing, skateboard, biking, cycling, athletics, golf...)	54.05%	20
Racket sports (badminton, tennis, ..)	40.54%	15
Fighting sport (takwondo, boxing, judo, karate, fencing etc...)	18.92%	7
Mechanical sports	13.51%	5
e-sports	21.62%	8
Wellness and health	43.24%	16
Other (please specify)	8.11%	3
<b>Total Respondents: 37</b>		

6. What do you consider to be essential activities to be offered by a cluster/ecosystem ?  
n=34



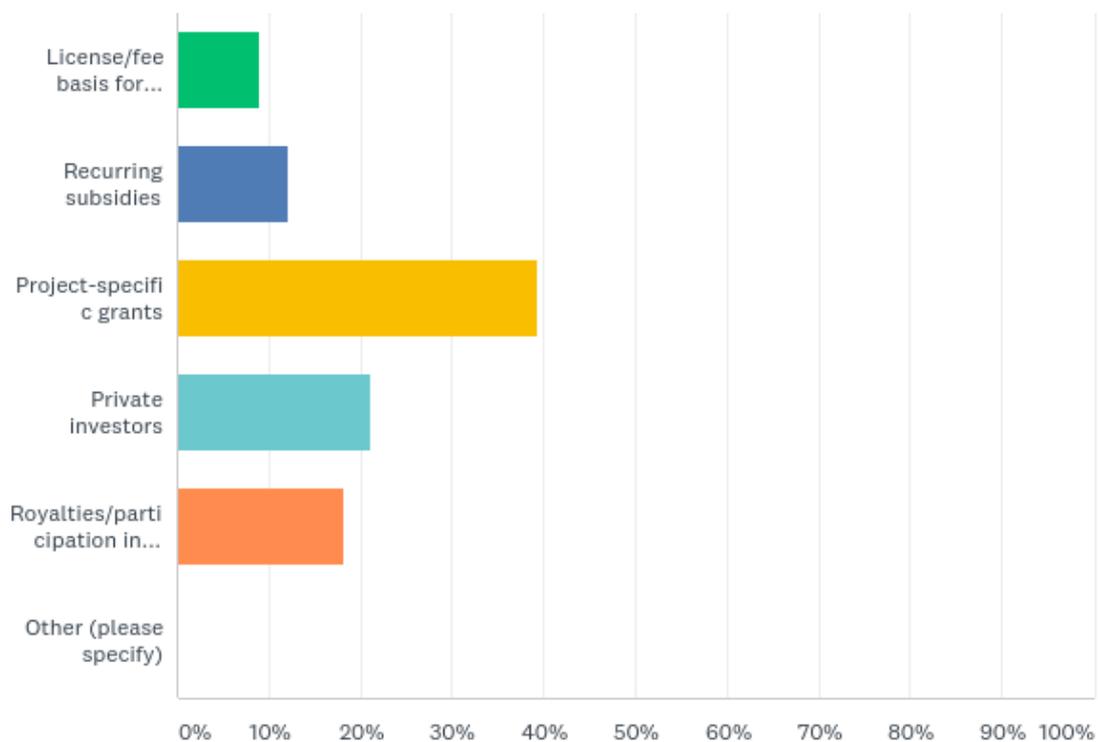
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Collaborative projects management/assistance	50.00%	17
Partnership initiation and ideation	55.88%	19
Competitive intelligence	29.41%	10
Co-location and physical spaces	20.59%	7
Social events	26.47%	9
Training sessions and workshops	41.18%	14
International business development actions	41.18%	14
Joint bids for tenders	20.59%	7
Lobbying	26.47%	9
Funding	35.29%	12
Joint/mutualized investments (test bench, showroom...)	14.71%	5
Initiation of relationships (interaction, trust, respect, etc. accross stakeholders of a same territory)	58.82%	20
Population education (preventive health...)	23.53%	8
Other (please specify)	5.88%	2
Total Respondents: 34		

7. Could you rank the following stakeholders as to whom should be involved in a cluster (you can simply slide choices or select a value from the most strongly involved to those only passively involved or not involved at all)? n=32



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL	SCORE
Start-ups	16.67% 4	8.33% 2	12.50% 3	8.33% 2	16.67% 4	16.67% 4	4.17% 1	12.50% 3	4.17% 1	24	5.46
SMEs	19.23% 5	11.54% 3	7.69% 2	11.54% 3	7.69% 2	7.69% 2	3.85% 1	11.54% 3	19.23% 5	26	5.12
Groups or large firms	8.70% 2	13.04% 3	4.35% 1	8.70% 2	13.04% 3	17.39% 4	17.39% 4	13.04% 3	4.35% 1	23	4.83
Public sector entities (ministry, local authority, etc.)	7.69% 2	3.85% 1	19.23% 5	3.85% 1	19.23% 5	15.38% 4	7.69% 2	15.38% 4	7.69% 2	26	4.77
Non-for profit organizations	16.00% 4	4.00% 1	4.00% 1	12.00% 3	0.00% 0	12.00% 3	20.00% 5	12.00% 3	20.00% 5	25	4.28
Research centers/academia	4.00% 1	16.00% 4	20.00% 5	16.00% 4	20.00% 5	4.00% 1	0.00% 0	8.00% 2	12.00% 3	25	5.44
Sports clubs, federations or sporting infrastructure	10.34% 3	20.69% 6	27.59% 8	10.34% 3	13.79% 4	0.00% 0	10.34% 3	3.45% 1	3.45% 1	29	6.24
Accelerators/business incubators	16.00% 4	16.00% 4	4.00% 1	16.00% 4	4.00% 1	8.00% 2	8.00% 2	16.00% 4	12.00% 3	25	5.16
Financing organizations (VC, PE, bank, grantor, etc.)	12.00% 3	16.00% 4	0.00% 0	12.00% 3	4.00% 1	20.00% 5	16.00% 4	4.00% 1	16.00% 4	25	4.80

8. Could you rank the following stakeholders as to whom should be involved in a cluster (you can simply slide choices or select a value from the most strongly involved to those only passively involved or not involved at all)? n=33



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
License/fee basis for members	9.09%	3
Recurring subsidies	12.12%	4
Project-specific grants	39.39%	13
Private investors	21.21%	7
Royalties/participation in projects or startups	18.18%	6
Other (please specify)	0.00%	0
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>

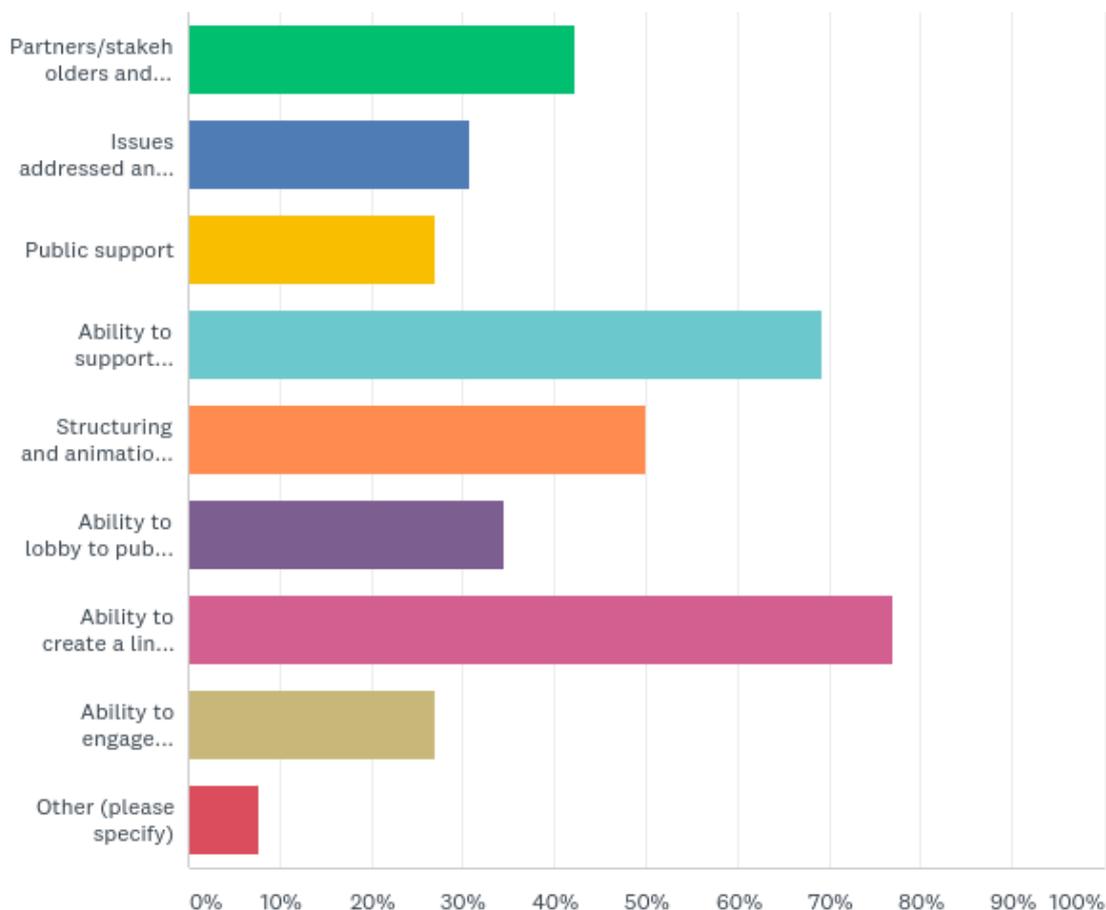
## 9. What top clusters dedicated to sport do you know in {{ Q1 }}? n=21

CHOIX DE RÉPONSES		RÉPONSES	
Cluster 1	Réponses	100,00%	21
Cluster 2	Réponses	57,14%	12
Cluster 3	Réponses	19,05%	4
Cluster 4	Réponses	4,76%	1

## 10. What top clusters, not dedicated to sports but working on sport-related projects alongside sport stakeholders, do you know in {{ Q1 }}? n=12

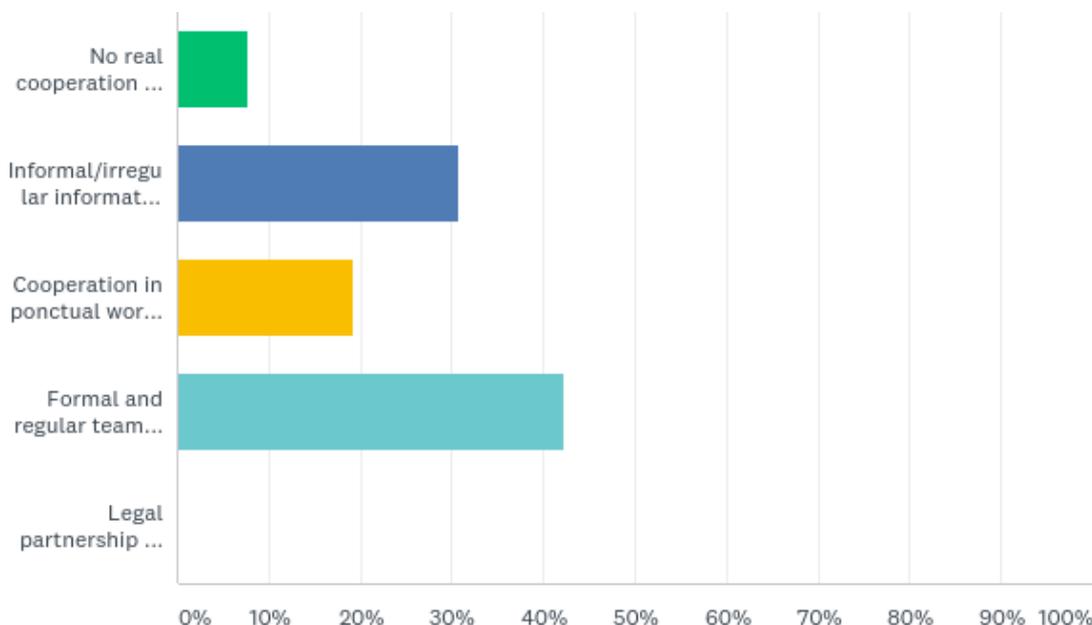
CHOIX DE RÉPONSES		RÉPONSES	
Cluster 1	Réponses	100,00%	12
Cluster 2	Réponses	50,00%	6
Cluster 3	Réponses	25,00%	3
Cluster 4	Réponses	0,00%	0

11. What do you believe are key elements for success of such sport-related clusters? n=26



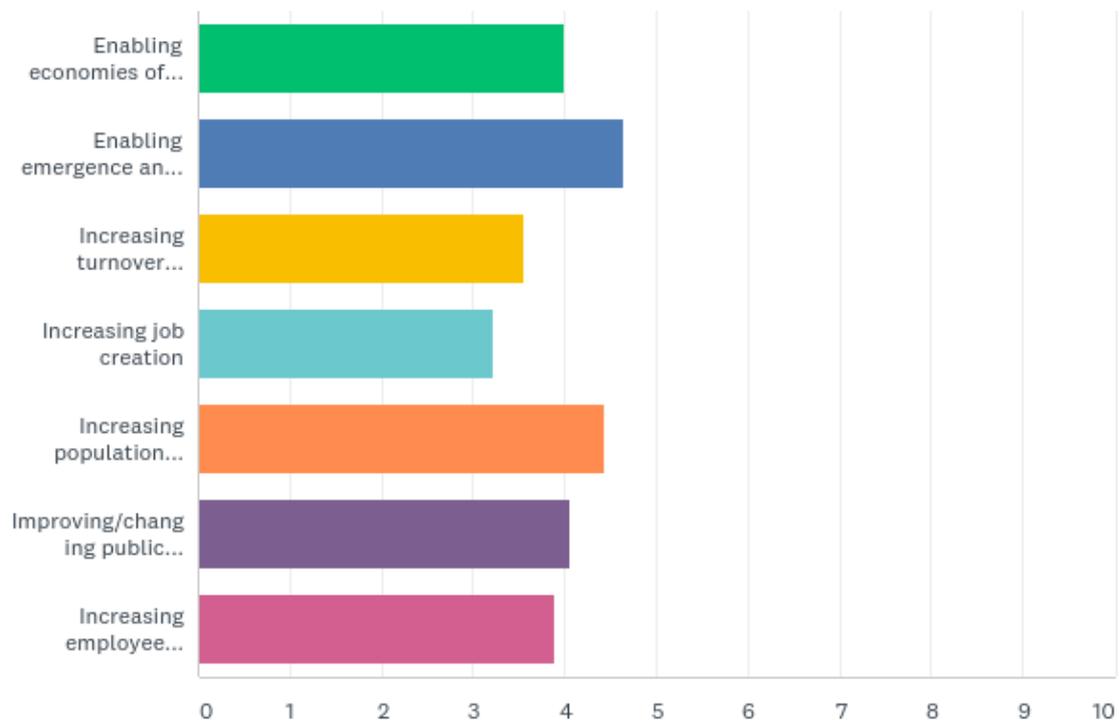
ANSWER CHOICES	RESPONSES
Partners/stakeholders and resources mobilized	42.31% 11
Issues addressed and shared vision between members	30.77% 8
Public support	26.92% 7
Ability to support innovation projects	69.23% 18
Structuring and animation of interactions between actors	50.00% 13
Ability to lobby to public or private bodies	34.62% 9
Ability to create a link between members (networking events, knowledge management, etc.)	76.92% 20
Ability to engage non-members (present to outsiders, defend the cluster's role, encourage others to join, etc.)	26.92% 7
Other (please specify)	7.69% 2
Total Respondents: 26	

12. What do you believe is the appropriate level of cooperation within a cluster? n=26



ANSWER CHOICES	RESPONSES
No real cooperation or knowledge management needed	7.69% 2
Informal/irregular information sharing	30.77% 8
Cooperation in punctual work groups to achieve common goals	19.23% 5
Formal and regular teams working on specific problems with an agenda	42.31% 11
Legal partnership to work together as a formal consortium on one or several projects	0.00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>

13. Can you rank the following types of impact that you believe a cluster has in the sport industry/environment (you can simply slide choices or select a value from the strongest impact to the weakest)? n=24



	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	SCORE
Enabling economies of scale (on marketing, supply chain, joint investments, etc.)	15.79% 3	5.26% 1	15.79% 3	26.32% 5	10.53% 2	15.79% 3	10.53% 2	19	4.00
Enabling emergence and increasing turnover deriving from disruptive innovations	25.00% 5	20.00% 4	15.00% 3	5.00% 1	15.00% 3	10.00% 2	10.00% 2	20	4.65
Increasing turnover deriving from current activities or from modified/improved offering	0.00% 0	15.00% 3	15.00% 3	25.00% 5	10.00% 2	25.00% 5	10.00% 2	20	3.55
Increasing job creation	0.00% 0	0.00% 0	16.67% 3	33.33% 6	16.67% 3	22.22% 4	11.11% 2	18	3.22
Increasing population adherence to sport practice	21.74% 5	30.43% 7	0.00% 0	8.70% 2	13.04% 3	8.70% 2	17.39% 4	23	4.43
Improving/changing public policies	19.05% 4	9.52% 2	23.81% 5	9.52% 2	9.52% 2	0.00% 0	28.57% 6	21	4.05
Increasing employee attractiveness and retention	15.79% 3	10.53% 2	15.79% 3	0.00% 0	31.58% 6	15.79% 3	10.53% 2	19	3.89

## Approche standardisée de la caractérisation des clusters

Dans le cadre de l'étude, afin de collecter des données relativement similaires entre les structures, ont été définis des critères transversaux. Tant l'analyse documentaire que les consultations ou entretiens se sont basés sur une philosophie proche avec un regard porté sur 5 composantes majeures de l'activité des clusters.

### Structurels

- Quantitatifs : Date de création, nombre de membres
- Qualitatifs : Tutelle(s), nature des membres, concentration géographique

### Opérationnels

- Quantitatifs : Ressources humaines, taux de fidélité des membres
- Qualitatifs : Degré de coopération, leaders d'opinions, lien avec les fédérations

### Financiers

- Quantitatifs : Montant des revenus, taux de subventionnement
- Qualitatifs : Sources de financement, incitativité des ressources, tendances et pérennité

### Stratégiques

- Quantitatifs : Groupes de travail, manifestations/événements
- Qualitatifs : Approche prospective, plan d'action défini, focus stratégiques clairs

### Indicateurs de performance

- Quantitatifs : Nombre de projets montés, nombre de start-up créées
- Qualitatifs : Success stories, reconnaissance média, intérêt perçu

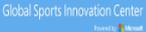
## Annexe 3 : autre

### Exemples d'entreprises clés dans les différents pays

Un regard particulier a été porté sur l'implication de ces entreprises, mises en avant comme importantes dans leurs pays respectifs, dans les différents clusters étudiés pour valider la place des grands groupes dans de telles initiatives.

Pays	Industriels
Irlande	Sportsman's Dream Limited
	O'Neills Sport & Leisure Centre
	Hollingsworth Cycles
Danemark	Am Servicecenter Aps
	Fri Bikeshop Vejen & Kolding Aps
	Lykke Cykler Og Motor Aps
Belgique	Runners Service Mol Bvba
	Bcc Centrale Sprl
	Julian'sport Sa
Hongrie	Halcatraz
	Szalaiak
	Fitness-Vital Trade
Italie	Evolution Bikes Srl
	Sport & Style Srl In Forma
	Sportissimo Srl
Portugal	By P.Y.
	Vivesport
	Ciclonatur
Espagne	El corte Ingles
	Bicicletas Pasaje Sl.
	Climbing Planet Sl
Grèce	Palamaras George
	Oreivatiki Ltd
	Zissis Spor S.A.
Malte	Joseph Camilleri - Mister Fish
	Express Trading - John & Mark Farrugia
Slovénie	Atal Nautika D.O.O.
	A2U D.O.O.
	Freestyle D.O.O.
Roumanie	Maros Bike Srl
	Sabsport Srl
	Pro Bike Srl
Slovaquie	Bicykle - Sport S.R.O. Kosice
	Golf Centrum, S.R.O.
	Adam Sport, S. R. O.
Lettonie	Teniss
	Latswim
	Veloprofs.Lv Sia
Lituanie	Mickeviciaus R Ii
	Teksta J Galisanskienes Imone
	Samas G Nausedos Firma
Luxembourg	Empec Sarl
	Sport Fashion Sarl
	Splash By Aquasports Sa
Finlande	Tampereen Suunnistajan Kauppa Oy
Suède	Stadium
	Sport Och Fritid
	Cykelkraft Ab
Pologne	Sport Club Sp Z O O
	Skalnik Sp Z O O
	Creme Cycles Sp Z O O Spólka Komandytowa
Autriche	Hervis Sport
	Madlener-Sport Gmbh
	Ski-willy
Allemagne	Sport 2000
	Adidas
	Puma
UK	Sports Direct Intl
	JD sports Fashion

## Exemples d'événements dans le secteur du sport

	
<b>Description de l'événement/ Cluster organisateur ou associé</b> World Football Summit Startup (WFS) organisé chaque année depuis trois ans par le GSIC, avec pour l'édition 2018 la collaboration exclusive de N3XT Sports. Concours de start-ups ayant un projet pour le football ou l'industrie du sport, parmi ces sept catégories : Quantified-self, Sport digital platforms, Smart & immersive facilities, Fan engagement & experience, Media & rights, N3XT generation of sponsorship, eSports (emerging sports, virtual currencies & betting). Le vainqueur est envoyé à la Silicon Valley SportsTech Experience.	<b>Date et lieu</b> 24 et 25 septembre au Teatro Goya de Madrid
<b>Participants</b> Une cinquantaine d'institutions et de fédérations parmi lesquelles la FIFA, l'UEFA ou LaLiga; soixante clubs, dont le Real Madrid, le FC Barcelone, Manchester United et le PSG; une trentaine d'entreprises, telles que Facebook, Microsoft, Mediapro, Santander ou Vodafone.	<b>Commentaires</b> Centre de démo « Showcase center » ouvert au grand public (40k visiteurs)
<b>Programme /Intervenants</b> Conférences sur la gouvernance, la finance, la technologie du sport. Interventions de Javier Tebas (président de LaLiga), Andrea Agnelli (Juventus, European Club Association), Edmund Cho (Kosmos Holding), Juan Mata (Footballeur et créateur de la fondation CommonGoal), Al Guido (SF 49ers)...	250 événements porte-ouvertes individuels pour ses start-ups (7000 visiteurs)
<b>Financement</b> Evénement sponsorisé par LaLiga, Aruba, Vitelsa, Senn Ferrero...	Workshop « Public funding for innovation » en collaboration avec KLB, en présence d'experts du ministère de l'Economie espagnole (26 janvier 2017)
<b>Edition précédente /Publications</b> L'édition 2017 a rassemblé près de 2000 professionnels venus de 70 pays. La start-up Thermohuman a remporté cette édition (start-up sport-santé qui propose l'usage de la technologie infrarouge pour mieux analyser les blessures dans le sport). L'événement était suivi par 900 entités de presse, parmi lesquelles Eurosport, Reuters, AS et The New York Times.	
	
<b>Description de l'événement/ Cluster organisateur ou associé</b> Kick Up Sports prévoit d'organiser des événements. Pour l'instant ce cluster a participé au Sport Innovation Summit 2017 (SIS) à Mexico et au Sport Business Summit 2017 (SBS) à New York, des sommets pour débattre du développement dans le sport sur deux jours.	<b>Date et lieu</b> 22-23 février 2017 à Mexico (SIS) 21-22 mars 2017 à New York (SBS)
<b>Participants</b> Lors du SIS : 650 participants, 25 intervenants, 3 chaînes de télé présentes Lors du SBS : 700 délégués, 60 marques, des fédérations, 25 intervenants	<b>Commentaires</b> Ulrick Noel (Deloitte) intervenait lors de la SIS 2018 de Mexico en mars
<b>Programme /Intervenants</b> Programme SIS : conférences/débats sur l'avenir sportif, la performance athlétique, l'innovation, l'avenir des clubs de foot Intervenants : Eiji Uda (Tokyo2020), Steven Weintraub (NBA), Jean-François Martins (Paris2024)... Programme SBS : conférences/débats sur les réseaux sociaux et le sport, établir des partenariats stratégiques, investir dans le sport Intervenants : Tod Leiweke (NFL), Sebastian Coe (IAAF), Ted Leonsis (Monumental Sports), Anthony Noto (Twitter), Francesco Calvo (FC Barcelone), Stephen Pagliuca (Boston Celtics), Christian Seifert (Bundesliga), Frank McCourt (OM)...	La SIS 2018 de Paris aura lieu les 30-31 octobre, avec notamment des interventions de Javier Tebas (LaLiga), Christina Chase (MIT Sports Lab) et Jesse Lovejoy (SF49ers)
<b>Financement</b> Le financement de SBS est assuré grâce à la participation de sponsors tels que Blizzard, Nolan Partners et Omnigon ; l'événement est réalisé par une société privée dédiée à l'événementiel sportif. Le SIS est quant à lui soutenu par la ville de Mexico ainsi que différents sponsors (Cruvff University, tdn, Expansion, Catapult, Anixier ou Power Ade)	
<b>Edition précédente /Publications</b> Le SIS a lieu à Mexico depuis 2014, des équivalences ont été créées à Paris (depuis 217) et Tokyo (depuis 2018). Le SBS a eu lieu à Pékin les 25-26 juillet 2018 et aura lieu à Abu Dhabi les 30-31 janvier 2019.	
	
<b>Description de l'événement/ Cluster organisateur ou associé</b> Ce cluster s'est spécialisé dans l'organisation de sommets, parmi lesquels le Sports Performance Data & Fan Engagement Summit, plusieurs sommets concentrés sur le rugby ou le football, ou encore la réalité virtuelle. Le seul annoncé pour l'instant est le 2nd Annual Immersive Technology in Sports & Entertainment Summit 2018 qui se veut être le point de rencontre des leaders du sport, et qui sera concentré sur les nouvelles technologies, les technologies immersives, la 5G, l'eSport...	<b>Date et lieu</b> 13-14 novembre 2018 à San Francisco
<b>Participants</b> Start-ups, créateurs de nouvelles technologies, investisseurs, médias, leaders du sport et de l'entertainment. Ex : l'USOC, Google, la NFL, la FIFA, plusieurs franchises de sport américaines et grands clubs de foot européens, Coca-Cola, PepsiCo, l'UFC, ESPN, SkySports et Microsoft	<b>Commentaires</b> Présence de Deloitte
<b>Programme /Intervenants</b> Débats et séminaires sur le Fan Engagement, Elite Performance, Global Brand Development, User Experience, E-Gaming – les partenariats commerciaux. Interventions de James Carwana (Intel), Stephen Wharton (KSE), Anthony Morgante (Microsoft), Aaron Luber (Google), David Young (Seattle Seahawks)...	En partenariat avec Microsoft comme d'autres clusters
<b>Financement</b> Sponsorisé par Xperiel et Microsoft	
<b>Edition précédente /Publications</b> La première édition : World Virtual & Augmented Reality Sports Innovation Summit 2017. Edition fortement similaire (même programme), avec des intervenants en majorité propriétaires de grandes franchises de sport américaines.	

## Annexe 4 : table des illustrations

Figure 1 : Cartographie des régions mettant en avant le sport dans leur stratégie européenne.....	5
Figure 2 : Positionnement des différents pays européens selon les différents indicateurs .....	10
Figure 3 : Répartition des répondants par territoire et typologie (n=43) .....	12
Figure 4 : Métiers des répondants (n=37, plusieurs réponses possibles) .....	12
Figure 5 : Sport couverts par les répondants (n=37, plusieurs réponses possibles) .....	12
Figure 6 : Part de PIB liée au sport (gauche) et du marché associé (droite) en Europe .....	14
Figure 7 : Comparaison de la part de l'emploi et de la valeur ajoutée liée au sport <sup>4</sup> .....	15
Figure 8 : Cartographie de la concentration de l'emploi dans le sport, les loisirs et la puériculture .....	16
Figure 9 : Comparaison du nombre de clubs fédérés à travers l'Europe .....	16
Figure 10 : Classement des principaux pays au regard du ratio de médailles obtenues .....	17
Figure 11 : Classement des pays aux jeux de Rio selon le nombre de médailles obtenues.....	17
Figure 12 : Comparaison de l'organisation de la recherche et des dépôts de brevets .....	18
Figure 13 : Représentation des principaux déposants de brevets dans le sport ces 20 dernières années.....	18
Figure 14 : Représentation des évolutions des dépôts de brevets dans le secteur du sport dans le temps .....	19
Figure 15 : Classification des familles de brevets déposés par les principaux titulaires selon les terminologies. 19	19
Figure 16 : Comparaison du niveau d'intervention des financeurs dans les pays étudiés .....	20
Figure 17 : Comparaison du niveau d'investissement dans la R&D et de collaboration entre acteurs.....	20
Figure 18 : Répartition des financements européens dans le secteur du sport selon leur pays d'appartenance. 21	21
Figure 19 : Synthèse des différents modèles d'organisation des clusters du sport .....	26
Figure 20 : Localisation des clusters du sport européens, hors France, identifiés durant l'étude .....	27
Figure 21 : Représentation des résultats du questionnaire sur l'implication de différents types d'acteurs .....	28
Figure 22 : Activités perçues comme essentielles pour un cluster/écosystème dans le secteur du sport .....	30
Figure 23 : Modélisation des activités développées par les clusters .....	33
Figure 24 : Modélisation de l'intégration des acteurs autour de clusters du sport .....	34
Figure 25 : Points de convergence entre les différents écosystèmes observés .....	41
Figure 26 : Points de divergence entre les différents écosystèmes observés .....	41
Figure 27 : Facteurs clés de succès de l'émergence et du développement de clusters.....	47
Figure 28 : Modélisation des facteurs clés de succès selon 4 groupes distincts.....	47
Figure 29 : Résultats du questionnaire sur les modes de financement des différents écosystèmes/clusters .....	48
Figure 30 : Une quantification des impacts complexe mais des tendances qui apparaissent.....	50
Figure 31 : Matrice des éléments environnementaux intégrés dans le cadre des recommandations d'actions... 54	54
Figure 32 : Politiques pouvant être mises en place dans le cadre de l'animation de la filière du sport .....	54
Figure 33 : Synthèse des cinq axes d'amélioration identifiés par l'analyse comparée de pratiques étrangères.. 55	55
Figure 34 : Actions pouvant être mises en place afin d'améliorer la disponibilité des financements.....	57
Figure 35 : Synthèse des actions à initier afin de capitaliser sur la structuration de la filière du sport .....	59
Tableau 1 : Exemples de clusters/écosystèmes affichant une activité « sport » .....	8
Tableau 2 : Liste des acteurs consultés durant l'étude .....	11
Tableau 3 : Décomposition du marché du sport selon la Commission européenne, 2014.....	13
Tableau 4 : Valeur ajoutée et nombre d'employés liés au sport en Europe .....	15
Tableau 5 : Comparaison des différents types d'écosystèmes .....	24
Tableau 6 : Eléments guidant l'organisation d'un territoire autour de filières .....	25

## Annexe 5 : glossaire des acronymes

AAP : Appel à projet

AMI : Appel à manifestation d'intérêt

Bpifrance : Banque publique d'investissement française

Brokerage : Intermédiation (souvent utilisé dans le contexte du transfert de technologie)

CE : Commission européenne

COSME : Programme pluriannuel européen pour la compétitivité des entreprises et des PME

Deeptech : qualification d'une innovation risquée, prenant du temps et nécessitant des ressources

Demodays : Événement de démonstration et de rencontre

EPSI : European Platform for Sport Innovation

ETP : Equivalent temps plein

FabLab : Structure mutualisée de fabrication rapide

FCPI : Fond commun de placement dans l'innovation

FCS : Facteur clé de succès

FP ou PC : Programme Cadre pour la Recherche et le Développement Technologique

KPI ou ICP : Indicateur clé de performance

NOTRe : loi n°2015-991 du 7/08/15 portant sur l'organisation territoriale de la République

PIB : Produit Intérieur Brut

PI : Propriété industrielle

R&D : Recherche et développement

RH : Ressources Humaines

ROI ou RSI : Retour sur investissement

T/PME : Très / Petite et Moyenne Entreprise

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

UE : Union Européenne

VA : Value ajoutée

FUI, PSPC, PIAVE, PIA3

COSME est le programme pluriannuel européen pour la compétitivité des entreprises et des PME