

### Filière sport

#### Nouveaux enjeux, nouvelles stratégies

Philippe MOATI

Le sport occupe une place croissante dans la société française : la pratique sportive continue de se développer en se diversifiant et l'« esprit sport » déborde de plus en plus largement le simple cadre de la pratique pour définir un « style de vie ». Ce mouvement font apparaître de plus en plus nettement l'importance de l'enjeu économique de la « filière sport ». De la construction des équipements sportifs jusqu'à la production et la distribution d'articles de sport, elle représente en France un marché d'environ 30 milliards de Francs. Des milliers d'entreprises y consacrent au moins une partie de leur activité. Si des secteurs comme celui du matériel de sports d'hiver apportent une contribution appréciable à la balance commerciale et au prestige de la France à l'étranger, l'ensemble de la filière accuse en revanche un déficit croissant de son commerce extérieur. Modifications de la demande sociale, décentralisation administrative, internationalisation de l'économie et émergence des Nouveaux Pays Industrialisés d'Asie du Sud-Est, concentration du commerce des biens de consommation : autant d'évolutions profondes de l'environnement économique et social qui bouleversent le fonctionnement de la filière. L'étude économique réalisée par le CREDOC, à la demande des pouvoirs publics et des organisations professionnelles, fait le point sur les stratégies d'adaptation des acteurs de la filière.

#### Les nouvelles pratiques sportives changent le marché

La pratique sportive a connu un développement rapide depuis la seconde guerre mondiale, même si la croissance s'est réduite depuis le début des années 70. L'INSEE indiquait qu'en 1988, 53,4 % des Français de 14 ans et plus déclarent pratiquer un sport, contre seulement 39 % en 1967. En adoptant une conception plus large, l'INSEP (Institut National du Sport et de l'Education Physique) arrive à 75 % pour 1985.

#### Une pratique sportive qui s'individualise

Le développement général de la pratique sportive continue de dissimuler de profondes disparités au sein de la population et entre les sports. La pratique reste plus forte en milieu urbain et dans les milieux les plus aisés et les plus diplômés. Des évolutions sont toutefois perceptibles. Si le sport touche toujours davantage les hommes et les jeunes, il s'est aussi développé parmi les femmes et la population d'âge mûr. Les pratiques ont tendance à s'individualiser, ce qui se traduit par un développement rapide des sports individuels et de la pratique hors des institutions. Depuis la vague du tennis, on n'observe plus de mouvements de masse vers

certains sports. Au contraire, les micro-mouvements se multiplient, sensibles aux effets de mode et touchant peu de pratiquants ; des sports nouveaux apparaissent et des sports plus anciens connaissent un renouveau. Plus généralement, il se produit un glissement de l'esprit « sport-compétition » vers le « sport-loisirs » qui s'accompagne d'un réa-

#### Les Français font du sport

(en % de la population totale)

1988	
Sports de boules	42,6
Ski	18,7
Cyclisme	16,6
Natation	12,2
Gymnastique	11,5
Marche	11,3
Tennis	11,2
Sports d'équipe	10,9
football	7,5
Course à pied	7,3
Gym. d'entretien	6,3
Ping pong	5,1
Musculation	3,5
Planche à voile	2,5
Sports de combat	2,1

Source : INSEE

ménagement du temps de la pratique et d'une réduction des périodes d'apprentissage. Ces modifications de la pratique sportive s'appuient sur la médiatisation du sport et des valeurs associées à l'activité physique et à l'entretien du corps, sur une idéologie mettant en avant les valeurs de l'individualisme et de la compétition, et sur l'émergence d'une société de loisirs. En ce sens, le phénomène sportif dépasse de plus en plus le domaine de la pratique au sens strict. Il tend à définir un « style de vie » dont la diffusion modifie les caractéristiques du marché des articles de sport.

### Un marché qui s'essouffle et qui change de contenu

L'étude du Crédoc estime le marché des articles de sport à environ 23 milliards de francs. Depuis le milieu des années 80, le marché s'est installé dans une phase de croissance douce qui fait suite à l'expansion rapide des années 70. Les différentes familles de produits ont cependant connu des dynamiques contrastées (voir encadré).

Le marché subit l'atomisation de la pratique sportive. Le développement du « style de vie sport » engendre une demande de look qui prend autant d'importance que la demande de marque. Les grands courants de demande se font rares ; on assiste à la multiplication des micro-marchés (parapentes, football américain, base ball...) et à la prolifération des produits (raquettes de tennis en matériaux composites, profilées, etc.). Le cycle de vie des produits se raccourcit et les producteurs sont contraints de renouveler régulièrement leur gamme.

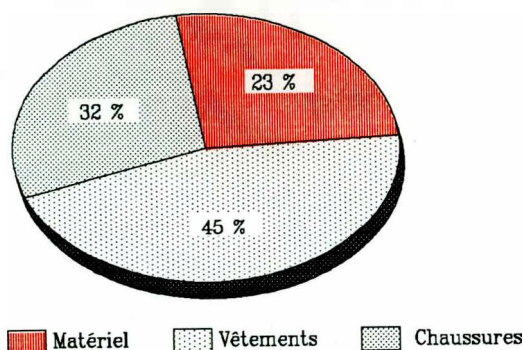
### Une offre nationale qui se désindustrialise

#### Concentration inégale et nouveaux concurrents

Face à cette demande, l'offre est inégalement concentrée. Sur les marchés du matériel de sports d'hiver, du matériel de tennis et des chaussures de sport, s'affrontent une poignée de firmes multinationales disposant de puissants moyens de conception et de communication. Les petits marchés du matériel, ainsi que la plupart des marchés du vêtement, ont des structures plus atomisées. Les fournisseurs sont de dimension moyenne et les firmes multinationales sont peu nombreuses. Sur certains marchés

#### Le marché des articles de sport

Total = 23 milliards de Francs T.T.C.



L'ensemble du marché du **matériel de sport** est en quasi-stagnation.

Le matériel de sport d'hiver souffre de la récurrence des mauvaises conditions météorologiques. Les nouveaux marchés du surf des neiges et du monoski connaissent une croissance soutenue, mais représentent peu en volume (environ 85 millions de francs en 1988).

Après avoir subi une récession au début des années 80, le marché du matériel de tennis se stabilise aux alentours de 900 millions de francs. Si le badminton se développe à un rythme soutenu, le squash ne tient pas les promesses d'un démarrage rapide.

La croissance reste vive sur le petit marché du matériel de golf (environ 40 % par an entre 1983 et 1988, pour un marché estimé à 250 millions de francs en 1988). Elle est cependant inférieure aux attentes des opérateurs.

Le marché des **vêtements de sport** se porte mieux.

Le vêtement de sports d'hiver (3 milliards de francs en 1988) bénéficie d'une reprise depuis 1986 (ce qui témoigne bien de la déconnexion partielle de ce marché avec la pratique des sports d'hiver).

Le marché des survêtements (1 milliard de francs en 1988) progresse rapidement (+9,4 % en valeur entre 1986 et 1988), notamment grâce aux ventes de pièces séparées.

Si le maillot de bain est en croissance (+ 6,8 % en volume sur 1980-1988, pour un marché de près de 2 milliards de francs en 1988), on assiste à une dépression sur le marché des vêtements de danse et de gymnastique, qui fait suite à l'explosion de la demande au début des années 80 liée à la mode de l'aérobic.

Depuis 1986, le marché des **chaussures de sport** est entré dans une phase de lente diminution. Il est beaucoup moins porté par la mode du « sport-trottoir » que durant le début des années 80.

Le tennis a été l'une des principales victimes de cette évolution, même si elle semble donner des signes de reprise depuis 1988 (environ 16 millions de paires).

Après une rapide croissance, le marché de la chaussure de jogging (environ 21 millions de paires) semble en voie de stabilisation.

Le marché des chaussures de sports d'équipe est globalement stable.

Les petits marchés des chaussures de randonnée, d'alpinisme, et des chaussures d'escalade enregistrent une forte croissance.

devenus moins techniques, de nouveaux concurrents émanant d'autres secteurs d'activité (par exemple, le prêt-à-porter) viennent concurrencer les entreprises spécialisées.

#### Différencier les produits...

Les nouvelles orientations de la demande renforcent le rôle de la différenciation des produits dans la compétition que se livrent les entreprises. Ceci est particulièrement vrai sur les marchés les plus concentrés où les entreprises cherchent à éviter une concurrence par les prix. La différenciation prend une coloration technologique pour le matériel de sports d'hiver et de tennis. Cette caractéristique tient davantage aux stra-

tégies commerciales des entreprises qu'à une véritable demande de la part des consommateurs. La différenciation par le « look » a très fortement pénétré le marché des vêtements et des chaussures.

#### ... tout en serrant les prix et en réagissant plus vite

Les entreprises françaises ont également à faire face à la concurrence croissante des pays à bas salaires, qui les contraignent à rechercher une meilleure compétitivité-prix.

Enfin, avec le développement rapide des grandes surfaces spécialisées (Décathlon, Go Sport...) et la percée des

# CRÉDOC

## CONSOMMATION et MÔDES DE VIE

### ERRATUM

Sur la première page du n° 49 de mai 1990, « Filière sport, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies », une erreur s'est glissée : les pourcentages donnés pour la pratique sportive sont ceux de la population française masculine et non de la population totale de plus de 14 ans. Le taux de pratique sportive évalué par l'INSEE pour 1988 est donc de 47,7 % (au lieu de 53,4 %), et les chiffres par sport sont les suivants :

<b>Les Français font du sport</b>			
<i>En % de la population de plus de 14 ans</i>			
	Hommes	Femmes	Total
Ski	18,7	14,5	16,5
Gymnastique	11,5	18,5	15,1
Cyclisme	16,6	11,3	13,8
Natation	12,2	13,7	13,0
Marche	11,3	10,1	10,7
Gymnastique d'entretien	6,3	11,4	8,9
Tennis	11,2	5,6	8,3
Sports d'équipe	10,9	1,8	6,2
Course à pied	7,3	2,5	4,8
Football	7,5	0,3	3,7
Ping pong	5,1	1,4	3,1
Musculation	3,5	1,7	2,6
Planche à voile	2,5	1,1	1,8
Sports de combat	2,1	0,5	1,3
Total	53,4	42,5	47,7

hypermarchés, les producteurs sont confrontés à une distribution concentrée bénéficiant d'un fort pouvoir de négociation. Ils doivent ainsi adopter de nouvelles méthodes de travail, et notamment raccourcir les délais de livraison.

Tout cela a poussé les firmes françaises à améliorer leur compétitivité tant sur le plan des prix que de la différenciation des produits et de la capacité à réagir promptement aux sollicitations du marché. Or, à de multiples égards, la différenciation s'oppose à la minimisation des coûts. Elle incite les entreprises à multiplier les références et à raccourcir la taille des séries. Elle réduit ainsi les économies d'échelle et limite l'automatisation de la production. L'investissement productif alourdit les structures et réduit la flexibilité de réactions aux évolutions du marché.

### La réponse des entreprises : la délocalisation

En réponse à cette difficulté, un grand nombre d'entreprises ont recentré leur activité sur les fonctions de conception et de commercialisation. Au cours des années 80, elles ont transféré massivement à l'étranger (délocalisation) la production de la plupart des produits requérant beaucoup de main-d'œuvre. Cela est particulièrement net pour les vêtements et les chaussures de sport. L'intensité technologique de la production du matériel de sports d'hiver a jusqu'ici limité les velléités de délocalisation. En revanche, la délocalisation a été massive dans le domaine des raquettes.

### Le divorce entre la compétitivité de la France et la compétitivité de ses firmes

Une première conséquence de ces comportements est la diminution de la production française d'articles de sport. La dégradation a été particulièrement rapide pour les vêtements et les chaussures. La production de matériel a beaucoup mieux résisté (grâce au matériel de sports d'hiver), même si une inflexion apparaît en 1987.

La deuxième conséquence est la dégradation des résultats du commerce extérieur. En 1988, il accuse un déficit global de 2,34 milliards de francs. Le commerce extérieur de matériel reste nettement excédentaire, principalement grâce aux très bonnes performances du matériel de sports d'hiver (1,6 milliard de francs d'excédent en 1988). Mais l'excédent se réduit depuis 1986, notamment sous la pression de Taiwan et de la Corée du Sud qui ont doublé leurs

exportations vers la France entre 1985 et 1988. Le déficit des échanges de vêtements de sport a été multiplié par quatre entre 1983 et 1988, pour atteindre plus de 2,2 milliards de francs. Les échanges de chaussures de sport subissent la même dégradation brutale. En 1988, pour chaque centaine de paires importées, la France n'en exporte que dix-huit...

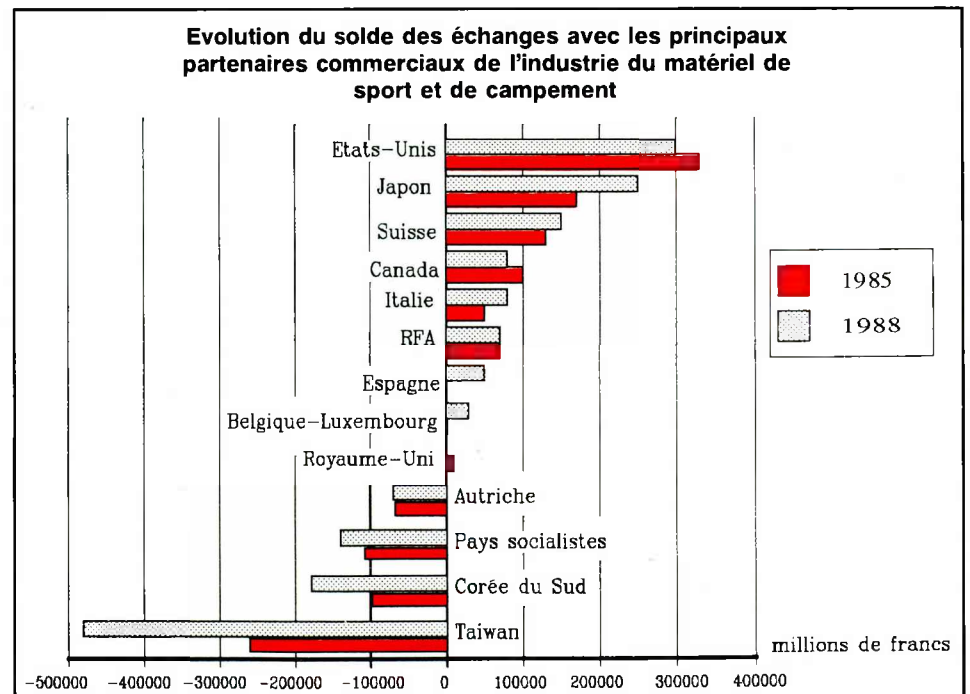
La France a manifestement perdu son avantage comparatif dans le domaine des articles de sport. Pourtant, les entreprises françaises ont réussi à maintenir de bonnes positions sur le marché national. Elles occupent près des trois quarts du marché national du ski alpin (en volume), 40 % de celui des raquettes de tennis, la majeure partie du marché des maillots de bain et des vêtements de gymnastique. Elles maintiennent globalement de bonnes positions sur les vêtements de sports d'hiver. Malgré la percée des grandes marques américaines, les marques françaises de chaussures de sport demeurent dans le peloton de tête sur les principaux segments du marché. Elles enregistrent même de très bonnes performances sur la chaussure de football et sur le jeune marché de la chaussure de randonnée...

Le paradoxe entre la dégradation des performances de la France et le maintien des positions des entreprises françaises n'est qu'apparent. Les entreprises françaises sont allées chercher à l'étranger l'avantage comparatif que la France avait perdu. La délocalisation des productions les plus intensives en main-d'œuvre (le plus souvent en recourant à la sous-traitance internationale) a réduit le désavantage de coût des entreprises françaises et leur a ainsi permis de demeurer sur un marché de plus en plus concurrentiel. Mais en contrepartie, elle a engendré une rapide croissance des importations et une brusque réduction de la production nationale.

### La délocalisation n'est pas la panacée

La délocalisation de la production n'est pas pour autant une panacée. Elle s'accompagne d'une réduction de la flexibilité. La production délocalisée doit atteindre un volume minimum. Les entreprises maîtrisent moins bien la qualité des produits. Les innovations sont rapidement imitées. Les délais de livraison s'allongent...

L'incertitude qui pèse sur les points sensibles de la stratégie productive



(évolution des salaires et des taux de changes dans les pays de délocalisation, développement des nouveaux équipements productifs programmables permettant de concilier productivité et différenciation...) doit inciter à éviter les décisions irréversibles. Les entreprises doivent garder une flexibilité d'action face aux évolutions possibles de la divi-

sion internationale du travail. Se défaire complètement de la production est dangereux. Si le savoir-faire des firmes dans les fonctions de conception et de commercialisation peut, pendant un temps, préserver leurs positions sur le marché, la situation qui se dessine dans l'industrie des chaussures de sport doit éveiller l'attention. En délocalisant

massivement la production en Asie, les marques occidentales ont permis aux producteurs asiatiques de se forger un solide avantage comparatif. Ces producteurs passent aujourd'hui à l'apprentissage de la conception et de la commercialisation. C'est ainsi que l'on voit apparaître des marques asiatiques sur les marchés occidentaux et hors du créneau du bas de gamme où elles se sont longtemps cantonnées. Le même phénomène se produit sur le marché des raquettes de tennis où les marques asiatiques concurrencent de plus en plus durement les leaders mondiaux qu'elles fournissent...

## Une distribution en pleine restructuration

La distribution des articles de sport a subi de profondes transformations.

- Le développement rapide du marché durant les années 70 et le début des années 80 a suscité un nombre disproportionné de créations de magasins de sport. Une pléthore qui apparaît aujourd'hui clairement avec le ralentissement du marché et l'offensive des autres formes de distribution.
- Les grandes surfaces spécialisées, apparues à la fin des années 70, ont conquis des parts de marché considérables et bouleversé les modalités de la concurrence, contribuant à la réduction générale des marges.
- Les hypermarchés s'intéressent de plus en plus aux marchés du sport. D'abord limitée aux vêtements et aux chaussures basiques, leur pénétration s'étend aujourd'hui aux produits de milieu de gamme et au matériel. Le signe le plus

### Partage du marché des articles de sport selon les circuits de distribution, en 1988

Commerce spécialisé :	50 %
Magasins de vêtements :	14 %
Hypermarchés :	17 %
Chausseurs :	4 %
Autres (dont VPC)	4 %

Source : FNCASL

visible de cette offensive est la création d'« espaces sport », véritables « boutiques » spécialisées en plein hypermarché.

A cela s'ajoute la succession de mauvaises saisons qui accélère le mouvement de restructuration.

### Le commerce traditionnel contre-attaque

Le commerce traditionnel est la victime de ces évolutions. On estime qu'environ 400 magasins ont disparu pendant la seule année 1989 (sur un total estimé entre 5200 et 7400 selon les sources). Il tente aujourd'hui une adaptation par le renforcement du secteur coopératif. Nombre d'indépendants rejoignent les groupements qui, seuls, peuvent leur permettre de résister au durcissement de la concurrence des autres formes de distribution. Les plus grands groupements (Intersport, Sport 2000, Techniciens du Sport) adoptent des stratégies qui se rapprochent de plus en plus de celles du commerce intégré. L'animation du groupement devient plus directive ; la politique d'enseigne est renforcée ; la dimension moyenne des magasins s'accroît...

Le résultat de ces restructurations est une concentration de la distribution aux mains d'un petit nombre d'opérateurs ou de groupements, ce qui n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement d'ensemble du marché. La concentration renforce le pouvoir de négociation des distributeurs qui imposent ainsi de nouvelles méthodes de travail aux fournisseurs (en particulier au niveau des délais de livraison et du réassort).

### Les grandes marques vont-elles céder aux hypers ?

La grande incertitude qui pèse sur l'avenir de la distribution et sur le fonctionnement de l'ensemble du marché réside dans la place que les hypermarchés pourront occuper dans les prochaines années. Leur menace a longtemps été peu prise au sérieux. La poursuite de leur pénétration est surtout liée à la décision de collaboration des grandes marques. Celles-ci se sont montrées jusqu'à présent très réservées. Le concept d'« espace sport » proposé par les hypers pourra-t-il affaiblir les arguments traditionnellement avancés par ces marques ?

## Pour en savoir plus

### La filière sport

#### Approche économique d'un marché en mutation

Ces résultats sont tirés d'une étude qui a été réalisée par le Crédoc pour le compte du Ministère de l'Industrie, du Secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports, de la FIFAS (Fédération Française des Industries du Sport et des Loisirs), de la FNCASL (Fédération Nationale du Commerce des Articles de Sports et de Loisirs), et de la FNCESEL (Fédération Nationale des Constructeurs d'Equipements de Sports et de Loisirs).

L'étude est en vente à :

- la FIFAS : 36, avenue Hoche - 75008 PARIS, tél. (1) 42.25.24.37
- la FNCASL : 73 bis, avenue Niel - 75017 PARIS, tél. (1) 44.40.40.91
- la FNCESEL : 9, rue La Pérouse - 75016 PARIS, tél. (1) 47.20.63.29

aux conditions suivantes :

Les équipements sportifs : .....	500 F	Ensemble des 3 volumes : .....	4 500 F
Les articles de sport : .....	2 250 F	Synthèse : .....	150 F
La distribution des articles de sport : .....	1 500 F		

Consommation et modes de vie - Publication du Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie (CREDOC) - Directeur de la publication : Robert Rochefort - Rédacteur en chef : Yvon Rendu - Réalisation : Brigitte Ezvan - 142 rue du Chevaleret. 75013 Paris - Tél. : (1) 40.77.85.00 Diffusion par abonnement uniquement - 150 F par an - Environ 10 numéros.