

## À LA UNE L'ARGENT FOU DU SPORT

# LE PARI D'ASO : MOINS DE VÉLO ET PLUS DE BATEAU

L'organisateur du Tour de France et du Dakar n'a qu'une obsession : sortir de sa dépendance au vélo et conquérir de nouveaux territoires. Une stratégie qui porte ses fruits, mais des concurrents plus puissants pourraient l'avalier ou lui couper l'herbe sous le pied.

**R** IEN NE DOIT GÂCHER la fête de la 103<sup>e</sup> édition du Tour de France et de sa caravane. Pendant trois semaines, quelque 3,5 milliards de téléspectateurs à travers le monde verront défiler les logos des fournisseurs et sponsors de l'équipée des « forçats

de la route ». Pour des marques comme Carrefour ou Skoda, qui déboursent entre 65 000 euros et 4 millions d'euros par an – et même 7 millions pour apparaître sur le maillot jaune –, c'est l'assurance d'une visibilité maximale. Autant dire que le maître de cérémonie, Amaury Sport Organisation (ASO), joue gros.

Pas question, donc, d'entacher la plus célèbre des courses cyclistes. Ni par la présence du GIGN tout le long des 3 500 kilomètres du parcours, ni par les scandales de dopage. En 1998, les seringues des junkies de l'équipe Festina ont bien failli tuer le Tour. Depuis lors, ASO avance en terrain miné dans le cyclisme. En conflit ouvert avec l'Union cycliste internationale pour imposer son propre dispositif antidopage sur le Tour, et garder la maîtrise du calendrier de ses

### Repères

**188 millions d'euros**  
de chiffre d'affaires en 2014  
**32 millions d'euros**  
de résultat net en 2014  
**250 salariés**  
**270 jours** de compétitions par an  
**70 événements** dans une vingtaine de pays

courses pour mieux les vendre aux télévisions, Marie-Odile Amaury a finalement enterré la hache de guerre. Mais elle n'a eu de cesse, depuis, de poursuivre la stratégie impulsée par son mari Philippe, disparu en 2006 : réduire la dépendance d'ASO au vélo français.

### En Extrême-Orient et au Proche-Orient, la demande explose

Condamnée à se diversifier, ASO a fait feu de tout bois, ces dernières années. A la manœuvre, Yann Le Moenner, le directeur général, qui n'a pas souhaité répondre aux questions de *L'Expansion*. L'entreprise a multiplié les acquisitions



BENOIT TESSIER/REUTERS

**ATHLÉTISME.** Le Marathon de Paris ne coûte à ASO que 2 millions d'euros par an, et lui en rapporte 6.

# ASO C'EST

## LE TOUR DE FRANCE

★ Rachat en 1966

## LE PARIS-ROUBAIX

★ Rachat en 1966

## LE PARIS-NICE

★ Rachat en 2002

## LA VUELTA

★ Rachat en 2008

## LE CRITÉRIUM DU DAUPHINÉ

★ Rachat en 2010

## LE TOUR DU QATAR

★ Création en 2002

## LE TOUR DE PÉKIN

★ Création en 2010

## LE TOUR DE YORKSHIRE

★ Création en 2015

## LE DAKAR

★ Rachat en 1992

## LES DAKAR SERIES

★ Création en 2008

## L'OPEN DE FRANCE DE GOLF

★ Rachat en 2003

## LE MARATHON DE PARIS

★ Rachat en 1998

## LE 10 KM L'ÉQUIPE

★ Création en 2011

## LE MUD DAY

★ Création en 2013

## LE TOUR DE FRANCE À LA VOILE

★ Rachat en 2012



BENOIT TESSIER/REUTERS

**CYCLISME.** Les affaires de dopage qui ont agité le peloton du Tour depuis 1998 ont incité ASO à se diversifier.

– dont la Vuelta espagnole, qui se déroule un mois après le Tour –, cloné des compétitions, et imaginé de nouveaux événements en France et à l'étranger. Un attentat meurtrier, peu avant le départ du Paris-Dakar 2008 – finalement annulé –, motive le transfert de la course, d'un Sahel et d'une Afrique noire vierge de tout relais de croissance pour les marques embarquées vers l'eldorado latino-américain, idéal pour les retransmissions de l'événement dans l'Extrême-Orient et le Proche-Orient, où la demande explose. Depuis, les franchises du Dakar se sont développées au Paraguay, en Afrique australe, au Maghreb... Après le Qatar, le Tour de France a apposé son logo à Oman, en Chine, en Australie, dans le Yorkshire, en Norvège et en Californie. « La mondialisation est bien avancée », admet Bruno Bianzina, directeur général de Sport Market, agence conseil de quelques sponsors.

Dans le même temps, ASO a déroulé son savoir-faire dans la captation de valeur à tous les maillons de sa chaîne de métiers. De la logistique à la promotion, de la production à la commercialisation des images et des droits marketing, les « Amaury's boys » ont accéléré la cadence. Y compris autour de « miniproducts-maxiprofits », à l'image du Marathon de Paris, dans sa besace depuis 1998. L'événement qui a rassemblé cette année plus de 43 000 coureurs ne lui coûte que 2 millions d'euros par an et lui en rapporte 6,

dont 2 reçus des sponsors. « Ils sont très forts : ils font payer les participants qui s'équipent au Salon du running qu'ils organisent juste avant », ironise un spécialiste du sport business. Et de pointer le potentiel des épreuves de course à pied répliquées à Barcelone, à la Défense (Run at Work), à Lyon, sans



MARCOS BRINDICCI/REUTERS

**RALLYE-RAID.** Depuis 2009, le rallye Paris-Dakar se déroule en Amérique latine et non plus en Afrique noire.

oublier le 10 KM L'Equipe et le Mud Day, challenge de 13 kilomètres, où les participants s'élancent à l'assaut d'un terrain boueux et parsemé d'obstacles.

A chaque fois, les Amaury's boys essaient de capter une partie des budgets des fournisseurs et des sponsors de leurs événements. « Sur le Tour de France, ils fabriquent et vendent les *goodies* distribués par les animateurs qu'ils ont recrutés. Avec Helios, ils fournissent du conseil et de l'accompagnement aux villes et aux pays candidats à l'accueil de championnats, jeux ou coupes mondiales », pointe Bruno Bianzina. Quand ASO ne peut fournir une épreuve clés en main, de sa création jusqu'à la cession des droits en passant par l'organisation, l'entreprise décroche ➤

# ASO et LVMH bientôt bord à bord

En cédant *Le Parisien-Aujourd'hui en France* au n° 1 mondial du luxe, Marie-Odile Amaury s'est privée d'un levier de choix pour promouvoir ses événements, comme le Tour de France à la voile, qui servait aussi à pousser les ventes de ses journaux. Mais les relations entre les deux groupes pourraient évoluer. **Car ASO manifeste de grandes ambitions dans la voile**, discipline où la marque amirale de LVMH s'illustre depuis 1983. Le savoir-faire de l'entreprise d'Issy-les-Moulineaux dans l'animation a permis de relancer ce tour des côtes en organisant à chaque étape de grandes fêtes, à coups de minirégates côtières, avant les départs ou les arrivées. De même, les « Amaury's boys »



JEAN-MARIE LIOTIASO

**VOILE. Organisateur du Tour de France, ASO souhaite renforcer sa présence dans le nautisme (ici, à Marseille).**

ont troqué le monocoque pour un micro-multicoque hypervélocité (le Diam 24 One Design), inapte à la navigation hors de vue des côtes.

Ce choix s'inspire du carénage

imposé à l'America's Cup par Louis Vuitton, mécène des épreuves éliminatoires. Les puristes de ce vieux trophée très suivi aux Etats-Unis l'accusent de l'avoir désacralisé,

en poussant les organisateurs américains à opter en faveur de « multis » géants et surtoilés, afin de la rendre plus accessible. Mais pas populaire. Car les fondamentaux ne varient pas : le choix des spots obéit à des conditions de vent fort et de mer lisse dans des ports assez grands, et à des rivages aptes à l'accueil d'un public venu sans jumelles. Aussi le choix de Toulon en septembre comme première ville française à recevoir la Cup aura-t-il valeur de test. Surtout pour ASO, qui rêve de s'y embarquer comme prestataire et de le faire savoir auprès de futurs contacts nord-américains. Reste aux deux sociétés à trouver un modus operandi pour éviter que leurs régates ne se chevauchent et ne se neutralisent. © V.B.

➤ l'un de ses chaînons manquants, comme en 2012, avec la vente mondiale des images du Vendée Globe Challenge.

## Le Tour ne pèse plus qu'une grosse moitié des revenus

Forcément, ça ne marche pas à tous les coups. L'orage gronde en Amérique latine, où les pays hôtes du Dakar rechignent à payer un ticket annuel de 5 millions d'euros, arguant qu'en Afrique il n'en coûtait rien aux Etats traversés. Du coup, le Chili et le Pérou se sont retirés. De même, l'entreprise a subi quelques revers dans l'équitation et le golf. Malgré cela, ASO reste florissant : de 130 millions d'euros il y a huit ans, le chiffre d'affaires s'est hissé à 188,2 millions en 2014, pour un résultat net de 32 millions. Mais, surtout, le Tour ne pèse plus qu'une grosse moitié des revenus, contre les trois quarts il y a dix ans.

Seulement voilà, dans le peloton, la concurrence s'organise. Il y a dix ans, Arnaud Lagardère, actionnaire d'ASO

jusqu'en 2013, rachetait l'agence de marketing sportif Sportfive et déclenchait aussitôt les hostilités en rachetant le Tour d'Allemagne et le Triathlon de Hambourg. Avec l'italien Rizzoli-Corriere della Sera Sport, détenteur du Giro – l'autre course majeure du cyclisme européen –, les relations sont à couteaux tirés. Quant au chinois Wanda, qui a mis sur la table l'an dernier 1 milliard d'euros pour racheter le suisse Infront, il rafle à prix d'or divers marathons. Et que dire des rivalités entre Etienne Lavigne, le patron du Dakar, et ses équipes ? Lassés de son caractère bien trempé, Frédéric Lequien, Chris Rodrigo et David Castera lui ont jeté le gant et sont partis lancer le Silk Way, un raid reliant Moscou à Pékin.

La vente du *Parisien* et d'*Aujourd'hui en France* à LVMH a rapporté l'an dernier 50 millions d'euros au groupe, sur lesquels le quotidien *L'Equipe* prendra sa part. Un viatique bien mince pour conquérir un marché nord-américain

où les prix changent d'échelle. Là-bas, le groupe peut compter néanmoins sur un allié bienveillant, AEG (Anschutz Entertainment Group), notamment propriétaire du Tour de Californie. Déjà, les spéculations enflent sur le « mariage idéal » des n° 1 mondiaux de l'*outdoor* et de l'*indoor*. « AEG peut avoir besoin du savoir-faire d'ASO et lui ouvrir des portes, mais ça n'ira pas plus loin », tempère Bruno Bianzina. « L'expérience du Futuroscope [racheté en 2000 et cédé deux ans plus tard] s'est soldée par un traumatisme : le seul et unique plan social de son histoire et une moins-value colossale », se souvient un consultant. A moins que le qatarien beIN Sports ou Wanda ne soient tentés : « Leurs moyens sont considérables : le premier lui apporterait une intégration verticale, l'autre, le marché chinois », explique-t-il. A eux de convaincre la direction de ce fleuron français, bien décidé à rester indépendant, de passer sous pavillon étranger. © VINCENT BUSSIÈRE