

# LES GRANDS DIRIGEANTS DU SPORT

Découvrez les coulisses du sport !

Le sport doit beaucoup **aux dirigeants** qui construisent les **conditions de développement des organisations sportives** (création de structure, d'événements, de modèles économiques, de nouvelles logiques de fonctionnement...).

Cet univers est plus caché et moins connu que celui des très grands champions... et pourtant leur **influence est déterminante pour le sport et son avenir**.

Cet ouvrage analyse les parcours, les pratiques de management et l'héritage de **grands dirigeants du sport** de différentes époques (du début du XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à aujourd'hui) et de différents **univers sportifs** (olympisme, sport professionnel, événementiel, industrie du sport...). Comment Juan Antonio Samaranch, Jacques Rogge, Annie Courtade, Jean-Michel Aulas, Serge Blanco, Philippe Chatrier, Joseph S. Blatter, Bernie Ecclestone, Thierry Sabine, Richard Peddy... ont-ils géré leurs parcours ? Quelles ont été les stratégies et les pratiques de management suivies ? Quelles décisions majeures ont-ils prises et pourquoi ? Finalement, quel héritage ont-ils ou laissent-ils à leur organisation et pour leur sport ?

Des experts de différents pays analysent et décortiquent ici ces **éléments passionnants des coulisses du sport**. **Cet ouvrage s'adresse aussi bien aux professionnels et étudiants en gestion d'entreprise et en gestion du sport, aux dirigeants sportifs qu'au grand public.**

**Emmanuel Bayle** est professeur en gestion du sport à l'Institut des Sciences du Sport de l'Université de Lausanne (ISSUL) et responsable du parcours de master gestion du sport et des sciences du sport. Il collabore avec le Centre de Droit et d'Économie du Sport et avec le MEMOS (Master en Management des Organisations Sportives par le CIO et la Solidarité Olympique). Spécialisé sur la gouvernance, le management et la performance des organisations sportives (fédérations, clubs, ligues professionnelles, événements sportifs...), il est l'auteur de 7 ouvrages et d'une trentaine d'articles de recherche dans le domaine du management du sport.

EMMANUEL BAYLE

LES GRANDS DIRIGEANTS DU SPORT



SOUS LA DIRECTION DE  
**EMMANUEL BAYLE**

PRÉFACE DE JOSEPH S. BLATTER  
POSTFACE DE PATRICK CLASTRES

# LES GRANDS DIRIGEANTS DU SPORT

23 PORTRAITS ET  
STRATÉGIES  
DE MANAGEMENT

Aulas, Blatter, Blanco  
Chatrier, Ecclestone

## Table des matières

Préface	5
Introduction	7
<b>Première partie</b>	
<b>De quelques précurseurs (1920-1960)</b>	19
Chapitre 1 — « La Présidence inamovible » du football Jules Rimet	25
Chapitre 2 — Promoteur et dirigeant « sportif » : Francis Messerli, pionnier de l'organisation du sport helvétique	45
Chapitre 3 — Lucien Devies, manager d'une entreprise industrielle et dirigeant des instances de la montagne en France des années 1930 à la fin des années 1970	59
Chapitre 4 — Maurice Herzog : le promoteur d'un modèle du sport français	77
Chapitre 5 — Pierre Mazeaud, précurseur du modèle d'organisation du sport français	91
<b>Deuxième partie</b>	
<b>Aux pionniers du sport business (1960-80)</b>	109
Chapitre 6 — Roger Rocher, Président de l'Association Sportive de Saint-Étienne (ASSE) des années 1960-70 : un visionnaire bâtisseur	113
Chapitre 7 — Thierry Sabine ou la mise en scène médiatique des sports mécaniques. De l'Enduro du Touquet au Paris-Dakar	135
Chapitre 8 — Bernie Ecclestone : l'audacieux et autocratique maître de piste de la Formule 1	151
<b>Troisième partie</b>	
<b>Les présidents des grandes institutions sportives internationales face au tournant du marketing du sport (1970-2010)</b>	169
Chapitre 9 — Philippe Chatrier à l'épreuve de l'argent dans le sport : une nouvelle doctrine fondatrice pour le mouvement sportif et olympique	173
Chapitre 10 — João Havelange Un entrepreneur pour le football mondial	191

Table des matières

Chapitre 11 — Le développement de la Fédération internationale de football association (FIFA) sous l'« ère Blatter » (1975 -...) : Un modèle de puissance et de modernisme pour le sport du XXI <sup>e</sup> siècle	211
Chapitre 12 — Une vie consacrée au sport : Juan Antonio Samaranch	237
Chapitre 13 — Richard (Dick) W. Pound : Le géniteur du business olympique	253
Chapitre 14 — Jacques Rogge, au service des anneaux olympiques	269

## Quatrième partie

<b>L'ère du sportainment et de la globalisation (années 2000)</b>	291
Chapitre 15 — Société sportive et « sport power » : la famille régnante Al-Thani et le système sportif du Qatar	295
Chapitre 16 — Derek Casey : La construction du sport au Royaume-Uni	313
Chapitre 17 — Anny Courtade et le Racing club de Cannes de volley-ball féminin : entre transfert managérial et dimension familiale. La résilience comme moteur, la fidélité comme repère	325
Chapitre 18 — Serge Blanco : le <i>French Flair</i> du terrain au management	345
Chapitre 19 — Jean-Michel Aulas : un précurseur pragmatique	359
Chapitre 20 — La présidence par Richard Peddie de la plus grande entreprise de franchises de sport professionnel nord-américain, Maple Leaf Sports & Entertainment : un homme, une vision et des valeurs	377
Chapitre 21 — La WWE de Vince K. McMahon : une mascarade à prendre au sérieux	393

## Cinquième partie

<b>Ouverture sur les grands sportifs entrepreneurs dans l'industrie des articles de sport</b>	411
Chapitre 22 — Robby Naish, légende vivante des sports de glisse et chef d'entreprise atypique	415
Chapitre 23 — Quand management et marketing riment avec passion, sport et innovation. Benoît Laval, fondateur de la marque Raidlight	427
Postface	441

Les grands dirigeants du sport

## CHAPITRE 23

# Quand management et marketing riment avec passion, sport et innovation.

## Benoît Laval, fondateur de la marque Raidlight

Émilie Jaccard, doctorante en Gestion du Sport  
Institut des Sciences du Sport ISSUL  
Université de Lausanne - Faculté des SSP  
emilie.jaccard@unil.ch

« Nous n'avons jamais eu à nous soumettre  
à une culture d'entreprise traditionnelle  
avec ses préjugés qui inhibent la créativité.  
Ce que nous avons fait, la plupart du temps,  
était simplement de nous en tenir  
à nos propres valeurs et traditions. »

(Yvon Chouinard,  
fondateur de Patagonia et modèle d'inspiration pour Benoît Laval)

« Cet univers est dominé par des géants  
tels que Salomon, Adidas, Lafuma et Northface.  
Pour s'imposer dans cet environnement ultra concurrentiel,  
il faut se différencier. »

(Benoît Laval, fondateur de la marque Raidlight)

Course à pied, marche, chemins, nature, montagne, paysages, forêt, désert, dépassement de soi, découverte, nombreuses caractéristiques qui définissent le trail, ce sport de pleine nature encore peu populaire qui fédère de plus en plus de pratiquants (Bessy & Mouton, 2004). Alors que la course à pied, la randonnée, ou encore le trekking apparaissent dans les statistiques comme les activités les plus pratiquées, le nombre de pratiquants pour le trail est encore faible, bien qu'en

constante évolution depuis 2005. Ce n'est d'ailleurs que depuis cette date que cette discipline est reconnue à part entière et intégrée à la Fédération française d'Athlétisme (FFA), permettant ainsi l'organisation de championnats de France (en 2008). Cette pratique sportive tendance combinant marche et course à pied sur terrain accidenté semble bien une activité en devenir qui « correspond au besoin de milliers de citoyens de se laver la tête en pleine nature »<sup>1</sup> et non à un effet de mode. Ultra-Trail du Mont-Blanc dans les Alpes (166 km, 9 400 m D+), Diagonale des Fous en République Dominicaine (160 km et 10 000 m D+), Marathon des Sables au Sahara (250 km), quelques noms de grandes épreuves internationales de trail, aux parcours réputés comme difficiles, voire extrêmes, qui réunissent malgré cela chaque année de plus en plus de passionnés. Qu'ils soient des sportifs de haut niveau ou amateurs, tous cherchent une victoire, mais des victoires aux définitions bien différentes selon les coureurs : une vue sur la première place motivera certains et d'autres seront portés par le seul fait d'arriver à franchir la ligne dans les temps (Chappaz, 2013). Tous semblent mus par une même motivation qui n'est pas nouvelle, mais qui semble plus que présente dans cette discipline individuelle et exigeante, qui demande aux coureurs de se surpasser, parfois bien au-delà de la raison. La passion du sport, le goût à l'effort et au dépassement de soi caractérisent ces coureurs, compétiteurs ou non, sans oublier leur soucis de performance de leur équipement, un équipement qui doit être adapté à leur discipline.

Qui dit développement d'une pratique, dit en effet développement d'un marché de produits spécifiques. Bien que de nombreux produits issus du monde de la course à pied ou de la randonnée soient utilisés par les trailers, la croissance du nombre de pratiquants et de leurs exigences a poussé au développement d'un équipement propre à cette discipline. Les grandes marques ont rapidement compris que ce secteur en expansion pouvait devenir un marché économiquement juteux. Deux marchés existants se sont essentiellement développés, répondant aux changements de leur demande. Des marques présentes dans le secteur montagne ont développé des produits plus légers et adaptés à la course (Salomon, Northface...), tandis qu'inversement les marques running ont développé des produits propices à l'activité de la course à pied en montagne (Mizuno, Adidas, Asics...). D'autres marques novatrices ont également vu le jour, bataillant contre ces grands pour se faire une place dans ce marché niche ! Le marché du trail se partage donc entre deux grands marchés déjà présents et un nouveau marché spécifique. Cette répartition s'observe également lors de l'analyse de la provenance des pratiquants avec, par contre, un plus faible pourcentage de personnes débutant le trail sans aucune pratique passée de running ou randonnée.

<sup>1</sup> Source : interview de la codirectrice de l'Ultra-Trail du Mont-Blanc (UTMB) réalisée par le magazine *Alpes et Loisirs*, 2012

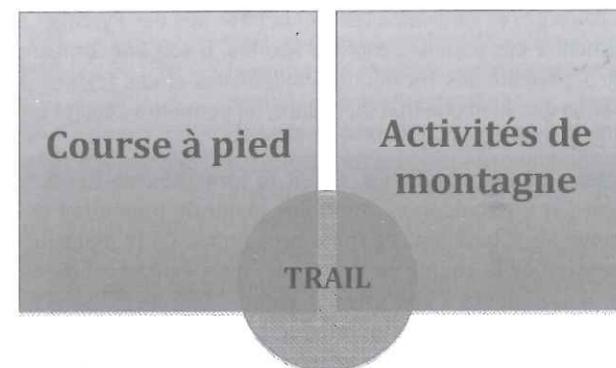


Schéma 1 :  
Répartition des marchés

C'est dans ce contexte que Benoît Laval, trilater passionné, a entrepris en 1999 la conception de sa propre marque de produits spécifiques au trail : Raidlight, marque développée en parallèle de ses exploits sportifs. Avec comme lignes directrices : Sport, Passion, Innovation, cet entrepreneur au palmarès impressionnant a su se distinguer des plus grands grâce à des produits ingénieux, et par des stratégies marketing innovantes. De quelles manières a-t-il réussi à se faire une place dans ce marché concurrentiel en partant de quelques idées et surtout de sa passion ? Quelles innovations propose-t-il en termes de management ? Quelles sont les clés de ce succès ? Des questionnements auxquels nous allons tenter de répondre au cours de ce chapitre, grâce à une étude approfondie des nombreuses coupures de presse relatives à la société, mais également grâce aux informations présentes sur les différents sites Internet ([www.raidlight.com](http://www.raidlight.com), [www.benoitlaval.com](http://www.benoitlaval.com)), et celles recueillies lors d'un entretien avec le responsable marketing. Afin d'être au plus près de la réalité, un travail de relecture a été fait par ce même responsable marketing et par Benoît Laval, lui-même.

## 1. BIOGRAPHIE COMMENTÉE

Né en 1972 dans la banlieue de Paris, Benoît Laval se passionne très jeune pour la pratique de la course à pied, suivant les traces de son père marathonien. À l'âge de dix ans, il entre dans le monde de l'athlétisme où il acquiert les bases de la course à pied « sans prédisposition particulière, sans performances exceptionnelles, et seulement beaucoup de volonté et de passion », dira-t-il. Naturellement attiré par les longues distances et les défis, il participe à son premier marathon en 1992, il termine premier de la catégorie « espoirs » à Lille en 2 h 48 min. Il commence également à découvrir les plaisirs de la course en montagne grâce à des camps organisés par une association de sport en plein air : « Plus c'était boueux, plus c'était vallonné et long, plus ça lui plaisait »<sup>2</sup> !

<sup>2</sup> Source : interview réalisé par le magazine *Esprit Trail*, cité dans l'article « Dossier : le marché du trail »,

430

La beauté des paysages le motivera à réaliser la traversée des Pyrénées en solitaire en 1993. Parallèlement à ces premiers exploits sportifs, il suit une formation d'ingénieur textile à l'École supérieure des Techniques Industrielles et des Textiles (ESTIT) près de Lille, une formation qui, bien que fruit du hasard, lui permettra ensuite de se raccrocher au sport sur le plan professionnel.

En 1995, il entre au service militaire. Il suit la formation de l'école d'officiers de réserve de Saint-Cyr Coëtquidan où il termine major de promotion et choisit d'être officier de réserve au 7<sup>e</sup> bataillon de chasseurs alpins. Cette place lui permettra de renforcer sa passion de la course en montagne, mais également de découvrir le ski de randonnée. Il participera à son premier grand « Défi de l'Oisans » en 1998 : un trail par étapes d'une durée de 6 jours pour 12 000 mètres de dénivelé positif et 200 kilomètres, course qu'il a depuis gagnée à 11 reprises ! Ces premières courses seront source d'une « véritable révélation pour les paysages et ses capacités : le trail devient alors sa passion et il court vers les courses les plus folles »<sup>3</sup>. Il a trouvé sa voie sportive, voie qui le motivera à parcourir les continents, en participant à des trails dans le monde entier (Grand Raid de La Réunion, Marathon des Sables, etc.).

Du point de vue professionnel, désireux de s'établir plus près des montagnes, il trouve un emploi en Rhône-Alpes (1996). Cet emploi lui permet de conjuguer sa formation et sa passion pour le sport outdoor. En effet, il est engagé au poste de chargé d'affaires en conception et production de sacs à dos, tentes et sacs de couchage au sein de la société MSTT basée à Saint-Étienne, une entreprise sous-traitante des grandes marques outdoor. Au fil des compétitions sportives, il observe un manque de matériel doté des qualités nécessaires et recherchées, que ce soit durant les entraînements ou pendant les compétitions : légèreté, solidité, fonctionnalité... Les idées ne lui manquant pas, il se lance un nouveau défi et crée alors sa propre société et surtout sa propre marque de produits spécifiques à la discipline du trail (1999). Nommée Raidlight, la *baseline* de l'entreprise est claire : « Allégez votre équipement ». « Light » traduit en français par « léger », associé au mot « raid » représentant le marché d'origine qui regroupe alors la course à pied de nature (trail), la course d'orientation et le raid nature, donne à la marque une connotation très anglophone, malgré ses origines purement françaises. Ce choix n'est pourtant pas sans justification et est déjà étroitement lié à l'innovation qui motive la création. En effet, en 1999 la mondialisation bat son plein, mettant en avant un vocabulaire anglophone, synonyme d'innovation et de progrès. Le logo quant à lui ressemble à une boussole stylisée qui rappelle à nouveau le marché visé. Benoît Laval, l'entrepreneur, développe alors Raidlight petit à petit parallèlement à son travail à 100 % chez MSTT. Pour fabriquer et promouvoir ses produits, il s'associe à son patron et à un spécialiste du vêtement de montagne, Francital-Vertical, société qu'il rachètera une dizaine d'années plus tard.

Dans un premier temps, une petite dizaine de produits aux qualités innovantes sont conçus. Ils seront vendus sur Internet et sur des stands à l'arrivée des courses. Des vêtements, un sac à dos, une tente, un sac de couchage, des portes-bidons forment

<sup>3</sup> Source : interview réalisé par le journal *L'Ultramarathonien*, cité dans l'article « Benoît Laval : vivre le sport à temps complet » paru en automne 2009 (n° 49).



pour passer de 15 000 d'euros la première année (1999) à 140 000 d'euros deux ans plus tard (2001). Rassuré par la pérennité de son affaire, c'est également cette année-là que Benoît Laval décide de se consacrer entièrement à l'aventure entrepreneuriale et quitte son emploi précédent. La passion lui donne la motivation pour continuer, malgré un salaire diminué de moitié et qui encore ces dernières années n'atteint pas ceux des autres secteurs<sup>4</sup>.

Depuis sa création, Raidlight n'a que peu connu la crise : la croissance du chiffre d'affaires de Raidlight est constante : 20 et 30 % d'augmentation annuelle (3,8 millions d'euros en 2012 ; 4,35 millions d'euros prévus pour 2013), le nombre d'employés engagés pour développer l'exploitation affirme le statut de PME (30 employés en 2013), de nouveaux locaux ont vu le jour dans des bâtiments écologiques situés dans un village de montagne près de Grenoble, à St.-Pierre de Chartreuse, et le rachat de la société Vertical confirme l'ambition et le développement de l'entreprise. Bien que les conditions salariales de l'entreprise soient quelque peu inférieures à celles proposées par des entreprises concurrentes, la passion est, là aussi, la source de motivation qui rapproche futur employé et société. Yvon Chouinard, alpiniste chevronné et fondateur de la marque Patagonia en Californie, est souvent cité par Benoît Laval lorsqu'il parle de la gestion de Raidlight. « Permettre à ses employés d'organiser leurs horaires et emplois du temps en fonction des vagues » est un type de modèle qui l'inspire tous les jours et à tous les niveaux de management.

La création de Raidlight ne semble être qu'une étape dans la vie de Benoît Laval. En effet, il ne s'arrête pas là. Bien qu'entrepreneur indépendant, il continue à vivre sa passion du « trail » au quotidien et participe à de nombreuses compétitions au plus haut niveau. En 2001, année pourtant charnière professionnellement, il devient Champion de France de raquette à neige et 6<sup>e</sup> de la Coupe d'Europe. Une année plus tôt, il est également sacré vainqueur du Trophée mondial des Raids-orientation (2000). Il prendra de plus le temps de devenir collaborateur à *Jogging international*, le magazine no 1 de la course à pied en France, entre 2002 et 2008. De nombreux prix couronnent sa carrière sportive, que ce soit en trail (vice-champion de France de trail en 2009 ; sélection en équipe de France de trail en 2010), en raid-orientation, ou encore en raquette à neige, mais des distinctions viendront aussi récompenser son statut d'entrepreneur et fabricant de produits trail. En effet, il obtient entre 2007 et 2013 pas moins de 14 trophées et distinctions professionnelles récompensant ses qualités entrepreneuriales, ses produits, ses idées novatrices ou son implication dans le tourisme et l'écologie (Trophée national de la Performance commerciale, catégorie développement commercial en 2007 ; Trophée

<sup>4</sup> Source : interview réalisée par le magazine *HEI*, cité dans le dossier intitulé « Benoît Laval, la passion avant l'argent » paru en novembre 2011.

431

Bref Rhône Alpes de l'Innovation en 2008 ; Janus de l'Industrie en 2008 et 2012 ; Trophée d'entreprise de la Loire en 2009 ; etc.). Il faut également relever son intégration au réseau « OSEO Excellence » en 2010, communauté qui regroupe 2 000 chefs d'entreprises, qui ont créé des politiques de croissance exemplaires. Cette intégration permet une forte résonance auprès des banques et des acteurs publics, et favorise l'innovation et la croissance dans le but d'améliorer la compétitivité<sup>5</sup>.

Parallèlement, grâce au déménagement de la société au cœur des Alpes, dans un bâtiment écologique construit sur mesure afin d'accueillir la totalité des employés de Raidlight-Vertical, mais aussi un laboratoire de test ouvert aux utilisateurs, Benoît Laval associe le projet d'entreprise à un projet de dynamisation touristique du massif de la Chartreuse qui l'héberge. Il ne devient pas uniquement Chartroussin administrativement, mais également « Chartroussin de cœur », et s'implique dans la vie locale. Il y crée la première station de trail d'Europe en 2011. Ce projet, situé à 30 minutes de Grenoble et de Chambéry et à un peu plus d'une heure de Lyon, accueillera pas moins de 6 000 trailers la première année, et 10 000 les années suivantes. En 2012, Benoît Laval reprend ce concept à un niveau plus global, il fonde alors un réseau national des stations de trail, grâce à son implantation dans de nouvelles stations d'autres massifs : trois en 2012, huit en 2013, quinze prévus en 2014, intégrant des sites à l'international et en plaine. Ce dispositif est par ailleurs reconnu comme « un véritable produit de diversification économique et touristique »<sup>6</sup>. Cette même année 2012, animé par sa passion du ski de randonnée, il développe également l'Espace de ski de rando toujours dans la station de Saint-Pierre de Chartreuse, concept qui se décline en réseau depuis 2013. Parallèlement, il ouvre, avec sa femme Claudie, des chambres d'hôtes, qui proposent tout le confort nécessaire à un séjour sportif ou non à St.-Pierre de Chartreuse.

Benoît Laval est un dirigeant peu commun. Il est à la fois concepteur et entrepreneur, mais toujours sportif de haut niveau. Bien que son curriculum vitae ne contienne aucune ligne concernant une formation dans le domaine de la gestion, il semble être un manager bien dans ses baskets, qui a su développer un esprit d'entreprise propre à ses idées, mais également innover sur le plan marketing pour faire connaître sa marque, ses produits et ses valeurs au monde du trail, du raid et de la course d'orientation, et par conséquent à ses actuels et futurs clients.

## 2. BENOÎT LAVAL ET RAIDLIGHT : DES INNOVATIONS À 360° POUR MIEUX SE DIFFÉRENCIER

Le management de l'entreprise Raidlight se distingue sur bien des domaines. Benoît Laval, ingénieur textile et sportif de haut niveau, et non-manager de formation, semble avoir cassé les codes du management d'entreprise à plusieurs niveaux. Ses principes de gestion sont peu traditionnels, que ce soit la manière dont il gère ses ressources humaines, ses choix de stratégies marketing, sa communication avec ses clients ou encore ses choix de sponsoring. Dans cette section de chapitre, nous allons donc nous

<sup>5</sup> Source : <http://www.excellence.bpifrance.fr>.

<sup>6</sup> Source : Curriculum Vitae commenté disponible sur [www.benoitlaval.com](http://www.benoitlaval.com).

intéresser aux formes de management instaurées par B. Laval au sein de son entreprise, aux résultats positifs et négatifs de ses décisions, mais également aux impacts de son implication et de son intégration dans un territoire. La passion du sport et de la nature, la durabilité, l'esprit communautaire et bien sûr un souhait de « ne pas faire comme tout le monde » pour mieux se différencier, forment les valeurs de cette société aux stratégies de développement peu communes. Ces concepts motivent et guident Benoît Laval vers des choix de management qui semblent bien être les clés d'un succès mesurable.

## Marketing communautaire et marketing participatif : quand les clients deviennent coproducteurs

Le développement et la démocratisation d'Internet ont eu de nombreux impacts sur les transactions commerciales. Ils ont permis l'essor du commerce en ligne, non sans chambouler la relation consommateur et entreprise. En effet, l'arrivée du Web 2.0<sup>7</sup>, un Web simplifié et interactif, a donné naissance à de nombreux forums, communautés, réseaux sociaux permettant à toute personne consommatrice ou non, de manière simple et rapide, de donner son avis, de commenter des sujets, et de proposer des idées personnelles sur des produits ou des services que ce soit dans le monde du commerce, du voyage, des loisirs... Le consommateur n'est plus uniquement acheteur et utilisateur, mais également acteur participant de plus en plus activement à la création en tant que co-producteur de son offre. Il est devenu un consommateur actif et même proactif par opposition au consommateur passif. Ce phénomène semble être expliqué à la fois par la multiplication des communautés de consommateurs et par la participation accrue de ceux-ci dans la création des produits (Leroy, 2008). Porté par ces tendances, B. Laval a su utiliser cette nouvelle technologie pour premièrement, faire connaître son entreprise à l'international en débutant dès la création, les ventes sur Internet, puis en se différenciant grâce à la construction d'une relation client innovante. La relation client est aujourd'hui essentielle dans le processus de différenciation et d'avantages compétitifs pour les entreprises (Dampérat, 2006) ; elle est au cœur du processus de fidélisation de la clientèle. Grâce à la création de son Team Raidlight ouvert à tous ses clients, « populaires » ou non, mais également de son Atelier de Conception Participatif, deux concepts innovants dans le monde de l'industrie du sport, l'interaction avec les utilisateurs est un point clé du développement de Raidlight.

L'historique de création de la marque tend à expliquer cet attachement conscient ou non à ces types de stratégies marketing, et leurs impacts positifs auprès des clients. En effet, en 1999, date de son entrée sur le marché, le sport outdoor est en pleine évolution, mais les produits aux caractéristiques nécessaires aux sportifs recherchant la performance, et le confort, sont rares. Coureur de haut niveau dans la discipline du trail, Benoît Laval constate ce manque de matériel léger dans le monde de l'outdoor qui lui est familier. Utilisant sa propre connaissance de la discipline et son expérience de sportif de compétition, il décide alors de concevoir et fabriquer des produits fonctionnels aux caractéristiques innovantes et pratiques. Malgré des moyens rudimentaires, des sacs fabriqués dans un garage après

<sup>7</sup> Définition Web 2.0 : évolution du Web vers plus de simplicité et d'interactivité (possibilité d'interactivités, d'échange de connaissances, création des réseaux sociaux...) Source : « Qu'est-ce que le Web 2.0 ? », T. O'Dell, 2006.

le travail, de premières ventes sur une planche et deux tréteaux à la fin des courses, et « aucune notion de comment fonctionnait le réseau de magasins, l'export ou le marketing »<sup>8</sup>, B. Laval a tout d'abord cru en son produit, avant de penser véritablement marketing et concurrence. Raidlight n'a pourtant pas attendu longtemps pour se faire connaître. La vente directe et la vente sur Internet ont permis une rapide internationalisation de la marque (25 % des ventes en 2013). Malgré peu de modèles différents, le premier avantage non négligeable était d'avoir une gamme petite, mais quasi complète (vêtements, sac à dos, porte-bidon, tente, sac de couchage) : tout trailer y trouvait son bonheur. Les produits ont ensuite été distribués dans des magasins spécialisés, un marché qui représente aujourd'hui 35 % des ventes. Les qualités des produits résident essentiellement dans leur conception et leur fonctionnalité. La manière dont ils sont réfléchis et conçus est le reflet des connaissances d'ingénieur textile de B. Laval, mais également et essentiellement de son expérience de coureur : être inventif, innover et tester sont les maîtres mots du fabricant. Au fil des mois, il fait évoluer ses produits compte tenu des résultats de ses propres impressions, et des remarques de ses connaissances, puis des clients utilisateurs : des premières stratégies marketing de type participatif voient le jour en 2004, même si elles ne sont pas nommées comme telles.

Dans un deuxième temps, conscient du monde ultra-concurrentiel qu'est celui de la course à pied, B. Laval se rend rapidement compte qu'il ne peut concourir dans le même créneau que des marques comme Salomon, Adidas, Lafuma ou Northface, qui sont ancrées sur ce marché depuis de nombreuses années et qui pèsent des centaines de millions d'euros<sup>9</sup> : « Nos concurrents sont 50, 100, 1 000 fois plus grands que nous : si c'est pour faire le même type de produits sur le même axe, on ne s'en sortira pas. Ils ont une puissance de communication qu'on n'aura jamais... ». Avec un budget limité, il réfléchit à la manière dont il peut se différencier. Il effectue alors un choix stratégique non classique et décide, en 2008, d'organiser cette fois-ci de façon réfléchie ce qui était informel jusqu'alors : axer sa communication sur ses clients et utiliser le bouche-à-oreille, l'esprit communautaire et l'interactivité pour promouvoir ses produits. Il met en place des outils spécifiques afin d'être au plus près des acheteurs et utilisateurs. Une stratégie marketing de type participatif et/ou communautaire se développe de manière formelle.

Vient ensuite la politique de sponsoring de Raidlight qui est très certainement un des piliers de la stratégie marketing de la société. Elle est étroitement liée avec l'innovation participative sur laquelle est basée la création de produits. En effet, au lieu de sponsoriser un groupe limité de sportifs « d'élite », B. Laval crée en 2008 un « Team Raidlight » ouvert à tous. Un moyen de réunir plus de 1 200 membres 9 mois après sa création, et 6 000<sup>10</sup> aujourd'hui (2013). Ce team regroupe « des personnes qui partagent nos valeurs, qui achètent les produits et qui y apposent l'écusson du Team Raidlight ». Les membres reçoivent de nombreux avantages en échange, disponibles via l'accès réservé à une plateforme interactive et un forum sur le site Internet de l'entreprise. Ils peuvent ensuite interagir directement avec les autres membres, mais également avec des employés de l'entreprise en charge du team. Cette plateforme leur permet aussi

<sup>8</sup> Source : interview réalisée pour le magazine *Esprit Trail*, « Dossier : le marché du trail, la grande interview », mars 2010.

<sup>9</sup> Salomon : création en 1947, CA uniquement sur le marché de la chaussure : 300 millions en 2012/ Northface : création en 1968, CA : 7,7 milliards en 2010.

<sup>10</sup> Communauté composée de 5 000 membres français et plus de 1 000 membres à l'international

de comptabiliser leurs kilomètres parcourus durant la saison, un cumul ensuite récompensé par des rabais ou des produits spécifiques et réservés au team. Parallèlement, ces utilisateurs ont la possibilité de commenter les divers produits achetés. Cette interactivité avec l'entreprise est un grand plus selon Benoît Laval. En effet, grâce à leurs commentaires sur les produits et leur utilisation, les membres peuvent participer à la correction des produits testés et à l'élaboration de nouveaux concepts grâce à leurs idées. Ce deuxième axe stratégique est appelé « R&D Collaborative » (anciennement « Atelier de Conception Participatif ») sur Internet. Entièrement dans l'idée du consommateur producteur, B. Laval a réussi à impliquer ses clients à tous les niveaux de production, et uniquement au travers d'un espace virtuel.

Cette « participation » du client est, depuis le déménagement des locaux à St.-Pierre de Chartreuse en 2011, renforcée. En effet, un nouveau concept vient compléter cette interaction via la toile : le « Chartreuse Outdoor Lab » (anciennement « Raidlight Outdoor Lab »). Ce laboratoire de test contient à la fois des produits et prototypes que les personnes de passage peuvent emprunter et tester, mais également de nombreuses informations sur les matériaux utilisés et sur le processus de fabrication des produits. Situés au départ de sentiers de trail balisés, les « testeurs » peuvent se diriger vers la trace qu'ils souhaitent afin d'utiliser le produit dans des conditions réelles. Des tapis de course, des vestiaires et douches complètent cet aménagement afin qu'en définitive personne ne se sente dans un espace de vente, ou le moins possible. Dès leur retour après une ou plusieurs heures, les clients sont mis à contribution et, via une borne informatique et grâce à une interface spécialement conçue, transmettent leurs remarques à l'équipe Raidlight. « L'exigence des utilisateurs permet de faire avancer les produits dans la meilleure direction. » Les clients « travaillent » consciemment ou inconsciemment au bon développement de la marque, tout en sachant qu'il n'y a aucune obligation. Il serait envisageable de penser que ce statut de client « utilisé » afin de concevoir le produit parfait, et donc d'augmenter les ventes, dérange. Cependant, rien ne l'indique : les clients testeurs sont globalement satisfaits de cette démarche<sup>11</sup> et continuent à porter fièrement le logo Raidlight, ainsi qu'à collaborer au développement des produits. Le client, qui s'engage dans la démarche, adhère forcément à la finalité première qui est d'améliorer le produit, et par un lien de cause à effet d'améliorer les ventes !

Les facteurs clés de succès de ces stratégies marketing semblent résider essentiellement dans la popularité du concept, et dans la relation d'échange « win-win » perçue par les clients. Les efforts de participation sont récompensés par des cadeaux, des journées de stage, des produits en « avant-première », des prix avantageux...<sup>12</sup> Les clients s'impliquent ainsi consciemment et/ou inconsciemment, sans rechigner dans la conception du produit, la communication de la marque, mais également la vente des produits. Cette démarche de marketing participatif n'est pas innovante en soi dans le monde de l'industrie de l'outdoor, et Salomon ou d'autres marques font également participer des utilisateurs à la conception de leurs produits. Cependant Raidlight innove quant au caractère populaire qui définit le team de clients coproducteurs. Difficile de contredire le fait que cela semble plutôt bien fonctionner, la croissance du chiffre d'affaires de la société étant toujours positive depuis sa création,

<sup>11</sup> Source : Enquête de satisfaction réalisée en 2012.

<sup>12</sup> Source : Article sur le marketing participatif paru le 14 novembre 2012 dans *Le Quotidien de Paris*.

chiffre d'affaires allant certainement atteindre les 4,35 millions d'euros en 2013. Cette démarche d'innovation collaborative a de plus été récompensée en 2012 par le Trophée régional de l'Innovation.

### Marketing interne : quand le sport et la passion sont source de motivation pour les employés

« Des salariés qui se doivent d'aimer le sport, la montagne, et ses valeurs »<sup>13</sup>... Raidlight embauche régulièrement ces dernières années, avec un triplement de ses effectifs depuis 2007. Bien qu'il ne soit pas indispensable d'être un grand sportif pour y travailler, à compétences égales, la passion du sport est un atout lors de l'embauche. Les photos de présentation de l'équipe sont plus que parlantes puisque la majorité de ses membres semblent se balader en montagne ou sont équipés pour une sortie trail. Malgré une grille salariale moins accrocheuse que certaines autres entreprises de la branche, Raidlight ne peine pas à embaucher ; de plus, le cadre de travail proposé depuis 2011 à St.-Pierre de Chartreuse, lieu d'ancrage choisi également pour le cadre de vie qu'il propose, en motive plus d'un. Consultés lors de décisions importantes comme ce le fut lors du souhait de délocalisation ou la recherche de financement, les employés sont mis à contribution et impliqués dans la vie de la société, signe d'un management participatif et décentralisé. Certains sont mêmes actionnaires de la société (membres de la direction générale). Une prime au bénéfice est également un dispositif mis en place afin que chacun bénéficie de la bonne marche de l'entreprise. Ces démarches de gestion des ressources humaines internes amènent les employés à défendre et à vendre l'image de la structure, les produits, les valeurs auprès des clients. Le marketing interne de Raidlight est fort, amenant son équipe à être au plus près de la marque et de ses clients.

### Une entreprise vectrice de marketing territorial

Dès le déménagement de Raidlight dans ses nouveaux locaux à St.-Pierre-de Chartreuse, Benoît Laval décide de s'impliquer plus en amont dans le développement de ce village de montagne situé dans un parc naturel régional. Acteur de cette station en raison de l'implantation de sa société, il s'implique personnellement et au travers de sa société dans la vie locale pour entretenir à la fois le cadre de vie, le cadre de travail et les valeurs de celle-ci. Dans l'optique de développer ce territoire tout en y intégrant son entreprise, en mai 2011, il crée la première station de trail d'Europe. Les collectivités locales et les acteurs privés y trouvant de l'intérêt, une association « Station de Trail de Chartreuse » est créée, qui regroupe la commune de Saint-Pierre de Chartreuse, le Parc Naturel Régional, une association d'accompagnateurs en montagne de Chartreuse et la société Raidlight. Le centre d'accueil de cette première station de trail est hébergé directement dans les locaux de la société, tout en restant une entité indépendante au service du territoire<sup>14</sup>. Cette démarche a permis la venue de plusieurs milliers de trailers dès la première année

<sup>13</sup> Source : site Internet de la société, section « Les équipes Raidlight et Vertical » (<http://www.raidlight.com/les-equipes-raidlight.html>).

(5 000 en 2011). Des pratiquants de la région, mais pas uniquement, ont profité des parcours balisés, et des infrastructures aménagées au sein du « Chartreuse Outdoor Lab » (douches, vestiaires...). Ces « sportifs-touristes » sont bien évidemment une excellente opportunité pour la station que ce soit en saison estivale, et hivernale, puisque les baskets peuvent être troquées contre des raquettes en cas de neige. L'ensemble de ces trailers est également un foyer non négligeable de clients potentiels pour la société. Benoît Laval a finalement développé un projet en lien avec sa passion, tout en permettant la croissance de sa société.

Les moyens utilisés pour la promotion, la communication, le développement d'un territoire que ce soit une ville, un village, une station ou même un pays, sont généralement regroupés sous un même concept : le marketing territorial. Celui-ci, contrairement au marketing commercial s'intéresse à l'usager d'un lieu et non à un client. (Corneloup, 2004). Ce type de marketing a pour but de développer l'attractivité, l'image, la notoriété, ou encore le rayonnement d'un territoire afin de le promouvoir et d'y attirer des investisseurs, des habitants, des touristes (Baray, 2008 ; Hatem, 2007). Par conséquent, les finalités de ce marketing ne diffèrent que peu de celles appliquées à une société telle que Raidlight. En intégrant à la fois le territoire dans ses stratégies et en devenant partie prenante d'une stratégie territoriale, les stratégies marketing de Raidlight sont à nouveau peu communes. Grâce à cette démarche, la société est imbriquée dans son territoire, tout en intégrant une partie de l'offre territoriale au sein même de ses locaux, ce qui permet d'une part une plus grande visibilité de la société, mais également de la station. Tout le monde semble gagnant.

Après analyse des différentes stratégies marketing mises en place petit à petit par Benoît Laval au sein de sa société, il est possible de relever les facteurs clés de succès et de les résumer dans un schéma présenté ci-dessous.

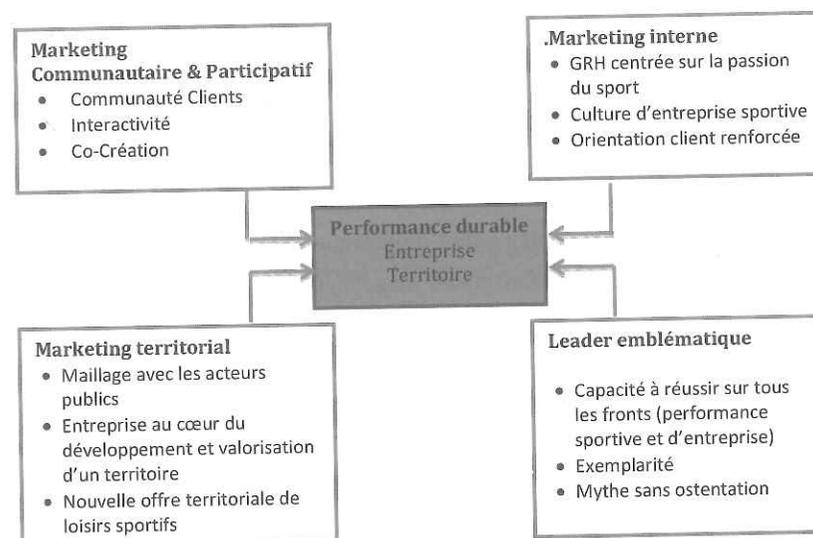


Schéma 2 :  
Les facteurs clés de succès

### 3. CONCLUSION

Depuis les premiers produits créés dans un garage jusqu'à l'internationalisation au Japon, des quelques coureurs jusqu'au 6 000 adeptes portant fièrement les couleurs de la marque et participant activement à la création des produits grâce à leurs feedback, sans oublier les trophées sportifs et professionnels présents sur les étagères, Benoît Laval et sa société Raidlight ont su se démarquer dans le monde très concurrentiel de la course à pied et celui spécifique du trail. Grâce à des démarches et stratégies marketing peu communes orientées clients, ils ont su se faire une place parmi les grandes marques de running et de sports de montagne.

Dans le contexte actuel de l'industrie, où nombre de petites entreprises de marché de niche sont rachetées par des grands groupes, on peut se demander si Raidlight gardera longtemps son indépendance. La réponse de Benoît Laval est positive. Il semble effectivement bien vouloir la conserver, même s'il lui est nécessaire de chercher des investisseurs afin de financer ses futurs objectifs, comme ce fut le cas en 2009, 2012 et au début de l'année 2013. La discipline du trail est de plus en plus populaire, mais l'avenir de Raidlight ne semble pas cantonné à ce marché porteur. Le rachat de la marque Vertical, orientée « Montagne » et le renforcement de l'axe « Ski de rando » associé à la création du réseau Espace Ski-de-Rando pour la saison hivernale à St.-Pierre de Chartreuse, ouvrent la voie vers de nouvelles perspectives de développement multifacettes.

### 4. BIBLIOGRAPHIE

Baray J., Marketing territorial : Appréciation du rayonnement international des villes et des régions du monde par le nombre de leurs références sur les moteurs de recherche Web, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008, n° 6, pp. 27-35.

Bessy O. et Mouton M., Du plein air au sport de nature. Nouvelles pratiques, nouveaux enjeux, *Revue Éducation Physique et Sport*, 2004, n° 309, pp. 67-72.

Chappaz G., Trail : Ultra tendance. *L'Équipe magazine*, 2013, n° 1623, pp. 19-26.

Corneloup J., D'hier et d'aujourd'hui. Évolution du marketing des loisirs sportifs de nature, *Les Cahiers Espaces*, 2004, n° 81, pp. 104-116.

Cova B., Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de My Nutella The Community, *Décisions Marketing*, 2006, n° 42, pp. 53-62.

Cova B., Consumer Made : quand le consommateur devient producteur, *Décisions Marketing*, 2008, n° 50, pp. 19-27.

Dampérat M., Vers un renforcement de la proximité des relations client, *Revue française de gestion* (3), 2006, pp. 115-125.

Hatem F., *Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques* : Éd. EMS, Management & sociétés, 2007.

Laval B., La passion avant l'argent., *HEI Infos*, 2011, n° 124, pp. 20-21.

Leroy J., Gestion de la relation avec la communauté virtuelle dans une stratégie de co-création : Les leçons du cas Fon.com, *Décisions Marketing*, 2008, n° 52, pp. 41-50, 77.

Moro S., Dossier : Le marché du trail. La grande interview « Cours, Benoît, cours ! » *Esprit Trail*, 2010, n° 34, pp. 40-43.

R, V., Portrait : « Benoît Laval : vivre le sport à temps complet », *L'Ultramarathonien*, 2009, n° 49, p. 28.

### 5. BIOGRAPHIE

- 1972 : naissance dans la banlieue de Paris (11 mai).
- 1993 : 2 h 48 à son 1<sup>er</sup> marathon à Lille.
- 1994 : traversée des Pyrénées en solo.
- 1995 : diplôme d'ingénieur textile ESTIT à Villeneuve-d'Ascq.
- 1995 : 2 h 41 au marathon de Saint-Nazaire-les-Eymes
- 1996-2001 : employé chez MSTT, société sous-traitante de grandes marques outdoor.
- 1996 : école d'officiers de réserve de Saint-Cyr Coëtquidan, major de promotion ; officier de réserve au 7<sup>e</sup> bataillon de chasseurs alpins.
- 1998 : vainqueur de son 1<sup>er</sup> Défi de l'Oisans : 200 km/D + 12 000 m/6 jours (puis victoires en 1999, 2000, 2001, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009).
- 1999 : création de sa société Raidlight.
- 1999 : 5<sup>e</sup> du Grand Raid de la Réunion : 125 km/D + 8 400 m/18 h 01 ; 3<sup>e</sup> du Grand Raid du Verdon : 120 km/D + 6 000 m/3jours...
- 2000 : vainqueur du Trophée mondial des Raids ; expédition en solo à l'Aconcagua (6 985 m) ; vice-champion de France des Raids Orientation ; vainqueur de la Pierra-Menta en mixte (ski alpinisme) ; champion de France de Raquette-Orientation ; FFME ; 4<sup>e</sup> du Grand Raid de La Réunion...
- 2001 : mise à son compte à 100 % chez Raidlight.
- 2001 : vice-champion de France duo en course d'orientation ; champion de France de raquette à neige ; vainqueur du Maratour des Glaciers : 35 km/D + 2 800 m...
- 2002 à 2008 : collaborateur du magazine *Jogging international* (magazine n° 1 en France dans la course à pied).
- 2002 : vice-champion de France duo en course d'orientation ; 3<sup>e</sup> au Championnat de France de raquette à neige ; vainqueur du VolcanoTrail en Guadeloupe : 45 km/D + 3 200 m...
- 2003 : vice-champion de France duo en course d'orientation ; champion de France de raquettes à neige et vainqueur de la Coupe de France ; 6<sup>e</sup> Coupe d'Europe de raquette à neige ; 2<sup>e</sup> du Grand Raid de La Réunion ; 19<sup>e</sup> du Marathon des Sables au Maroc : 240 km/6 jours...
- 2004 : 9<sup>e</sup> au Marathon des Sables au Maroc ; 4<sup>e</sup> du VolcanoTrail en Guadeloupe ; coach et assistance pour la 1<sup>re</sup> féminine du Grand Raid de La Réunion...
- 2005 : 2<sup>e</sup> au Championnat de France de Raid-Orientation ; vainqueur du Raid Francital (orientation)...

- **2006** : 5<sup>e</sup> au Championnat de France des 100 km (course à pied sur route) ; vainqueur de la Trans'Aquitaine : 240 km en 6 jours en semi-autonomie ; vainqueur du Trail du Grand-Brassac : 46 km en 2 étapes...
- **2007** : Obtention du Trophée de la Chambre de Commerce et de l'Industrie.
- **2007** : 3<sup>e</sup> au Championnat de France de Raid-Orientation ; vainqueur de la TRANS'Aquitaine : 6 jours/230 km en semi-autonomie ; vainqueur du Trail du Grand-Brassac : 46 km en 2 étapes...
- **2008** : obtention du Janus de l'Industrie (label ministériel décerné par l'Institut français du Design).
- **2008** : 3<sup>e</sup> Raidlight Trophy : trail 47 km ; 10<sup>e</sup> du Libyan Challenge : 190 km en autonomie dans le désert de l'Akakus ; 17<sup>e</sup> à la Grande Course des Templiers, trail le plus réputé de France : 72 km...
- **2009** : trophée du Chef d'entreprise de la Loire ; obtention du Janus du Service.
- **2009** : vice-champion de France de Trail ; 6<sup>e</sup> à la Grande Course des Templiers ; vice-champion de France de raquette à neige ; 2<sup>e</sup> de l'Annapurna Mandala Trail au Népal : 9 jours/300 km...
- **2010** : reprise de la société Vertical ; intégration du réseau OSEO-Excellence.
- **2010** : sélection en équipe de France de trail ; vainqueur de l'Annapurna Mandala Trail : 11 jours/380 km ; 10<sup>e</sup> de la montée de l'Empire State Building à New York...
- **2011** : création de la 1<sup>re</sup> station de Trail d'Europe à Saint-Pierre de Chartreuse.
- **2011** : vainqueur des 3 jours de Chartreuse...
- **2012** : obtention du Janus du Design pour le produit « Chaussures de Trail R-light » ; Prix de la Stratégie d'entreprise-label Excellence ; Trophée régional de l'Innovation INPI.
- **2012** : création du Réseau des Stations de Trail d'Europe.
- **2012** : 2<sup>e</sup> du Kanna Moutain au Japon : 27 km trail ; 2<sup>e</sup> du Trail des Calanques...
- **2012** : création du 1<sup>er</sup> Espace Ski-de-Rando.
- **2012** : création du Réseau national des Espaces Ski-de-Rando.
- **2013** : vainqueur du Grand-Duc de Chartreuse : trail de 80 km/D + 5 000 m ; 3<sup>e</sup> du Raidlight Lantau à Hong-Kong : trail de 50 km...

## Postface

### Le management du sport au défi de l'histoire

Management et sport, dans leurs formes contemporaines, sont les enfants jumeaux d'un long processus qui inscrit la performance et le record au cœur des sociétés humaines depuis la Renaissance européenne. Relancée au Siècle des Lumières, la quête du geste parfait et du meilleur résultat s'accélère à chaque nouvelle étape de la Révolution industrielle. C'est tout particulièrement vrai au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles lorsque les pratiques sportives et managériales endossent les habits du professionnalisme et du taylorisme, c'est-à-dire de la spécialisation des tâches et des postes.

Allen Guttman<sup>1</sup> et Georges Vigarello<sup>2</sup> ont montré comment les sports contemporains (*modern sports*) en sont arrivés à se distinguer des jeux traditionnels par la mesure scientifique des records exprimés en secondes, mètres et kilogrammes, par la reproductibilité des règles du jeu dans le temps et l'espace, par leurs formes d'organisation aux différentes échelles (locale, provinciale, nationale, et supranationale). C'est bien au XVIII<sup>e</sup> siècle que sont fixées les premières règles du golf et de la boxe, puis dans les années 1850-1870 celles du football, du rugby ou du tennis, au début des années 1890 celles du basket-ball et du volley-ball. De ce point de vue, le management offre une trajectoire parallèle depuis la division du travail et la spécialisation des tâches imaginées par Adam Smith, Charles Babbage et David Ricardo entre 1776 et 1817 jusqu'au *scientific management* théorisé par Frederick Winslow Taylor en 1911.

Il est une autre caractéristique de la modernité des sports et de la gestion des entreprises : leur dimension transnationale. Les athlètes et les clubs se sont défiés dans les années 1860-1900 avant même que les fédérations nationales et internationales soient constituées ; les journaux et magazines de sport ont été ouverts aux nouvelles sportives venues de l'étranger dès leur création et ont fabriqué des héros sportifs transnationaux ; une *lingua sportiva* à base surtout de termes anglais s'est diffusée à l'échelle mondiale dès avant la Grande Guerre. Là encore, le parallèle est frappant avec la prise en compte par le *scientific management* de l'internationalisation des entreprises qualifiées alors de multinationales, puis leur transnationalisation, c'est-à-dire leur existence et leur fonctionnement au travers des mailles réglementaires et fiscales des États.

Performance et record, mesure et reproductibilité, diffusion d'une culture-monde, le sport et le management étaient fait pour se rencontrer. De fait, dès l'origine, les dirigeants des ligues et clubs professionnels, les patrons de la presse sportive, ou bien

<sup>1</sup> Allen Guttman, *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*, New York, Columbia University Press, 1978.