

Cas

3

Le Festival International des Sports Extrêmes

Catherine PEYROUX et Marion POLGE

Présentation du cas

Problématique

Comment valoriser les compétences originales de l'entreprise ? L'internationalisation constitue-t-elle une opportunité de développement ?

Résumé

Le cas du Festival International des Sports Extrêmes (FISE) illustre la stratégie de développement à l'international d'une petite entreprise en pleine croissance. Positionné dans le secteur de l'événementiel sportif, le cas de cette entreprise interroge la pertinence des outils les plus traditionnels du management stratégique. Une analyse des compétences clés montre comment un événement local peut se hisser au rang de leader international.

Objectifs

Le FISE présente une stratégie originale de croissance à l'international dans un secteur atypique, celui de l'événementiel sportif. Ce cas suppose d'adapter les outils du management stratégique élaborés pour des secteurs industriels au domaine particulier de l'organisation d'événements sportifs afin de répondre à des logiques d'acteurs à visée collaborative.



Outils mobilisés

- Afin de comprendre comment se développent les activités de l'entreprise, les compétences peuvent être structurées à travers l'arbre des compétences.
- Pour l'étude environnementale, l'analyse PESTEL doit être complétée par une adaptation du modèle des cinq forces de la concurrence de Porter.
- Enfin, la stratégie de croissance à l'international peut être examinée en mobilisant la stratégie « océan bleu ».

Le Festival International des Sports Extrêmes (FISE) anime Montpellier le long week-end de l'Ascension depuis 1997. Derrière cet événement original à la gloire des sports extrêmes et au son des rythmes technos, attirant un vaste public – bien au-delà des seuls *riders* de ce petit monde d'initiés – se cache une entreprise où passion et affaires se conjuguent dans une aventure maintenant internationale.

1 Le FISE : un festival sportif

Le FISE réunit pendant 5 jours à Montpellier professionnels et amateurs des sports extrêmes urbains autour de plus de 25 compétitions de skateboard, roller, BMX, *mountain bike*, trottinette et *wakeboard*. La formule est originale. L'entrée est libre. Les amateurs côtoient les professionnels. L'inscription en tant que *rider* professionnel ou amateur est ouverte sur le site Internet : premier connecté, premier inscrit. Aujourd'hui, l'opération attire plus de 2 000 *riders*. Le gagnant de la compétition amateurs est récompensé par une participation à la compétition des pros : c'est ainsi que les futurs champions sont repérés puis encouragés. Mais au-delà de l'événement sportif qui attire une foule de curieux venus assister à des démonstrations spectaculaires, c'est un carrefour des manifestations d'une certaine culture urbaine qui s'exprime à travers le sport, et plus largement la musique et l'art. Dans une ambiance festive, différents événements sont organisés en marge des compétitions : expositions d'art, démonstrations de moto *free style*, soirées musicales... L'événement attire bien au-delà de la région un public cosmopolite de jeunes et moins jeunes, des adolescents et des familles, des touristes français et étrangers.

2 L'entreprise Hurricane

L'événement FISE est le résultat d'une aventure entrepreneuriale qui s'est structurée au fil des années.

2.1 Un dirigeant entrepreneur

Hervé André-Benoit crée son entreprise en 1997 à l'issue de sa formation à l'École Sup de Co Montpellier. Pour clore son cursus, un projet de création d'entreprise lui est demandé. Le choix est fait : ce sera une entreprise en lien direct avec sa passion sportive. Ce projet se concrétise : Phénix, manifestation essentiellement centrée sur les sports de glisse est lancé en bord de mer à Palavas. Ce succès commercial, mais non financier – 15 000 euros de pertes en trois jours – lui donne une leçon d'humilité, mais l'entrepreneur persévère dans le secteur de l'organisation événementielle. La SARL Hurricane Action Sports Company naît à la fin de ses études en 1997, à Lunel, à proximité de Montpellier.

Malgré son dynamisme, Hervé André-Benoit ne pensait pas que son entreprise prendrait une telle envergure. Depuis son premier projet, sa ligne de conduite n'a pas changé : mettre à la disposition de tous et gratuitement la découverte des sports émergents. Son champ d'investigation s'est cependant étendu plus que prévu.

En créant le premier événement mondial dans les sports extrêmes, il a tout simplement initié une nouvelle activité dont le potentiel s'est révélé au fil des manifestations. Fort de cette expérience annuelle, différentes animations, démonstrations et compétitions sont organisées en France tout au long de l'année.

Actuellement, ce sont 40 salariés qui travaillent chez Hurricane et des recrutements sont envisagés pour atteindre prochainement un effectif de 100 personnes. La motivation des collaborateurs, tous passionnés par le *free style*, reste une précieuse clé de réussite. Hervé André-Benoit tient à préserver cet esprit d'équipe : la structure juridique doit rester au service du projet et non l'inverse. La structure en hypogroupe (c'est-à-dire un groupe de PME, selon M. Marchesnay¹) traduit une sécurisation juridique en liaison avec la croissance rapide de l'activité internationale. Dans la vie quotidienne de l'entreprise, l'impact de la structuration juridique reste modéré en raison de la priorité donnée à l'action. Allant dans ce sens, les salariés se concentrent sur leurs missions et leurs calendriers opératoires, plutôt que sur le strict respect du cadre hiérarchique structurel.

2.2 Des activités centrées sur l'événement

Le dirigeant a développé différentes activités autour de l'événement : équipements nécessaires à la construction de skateparks, supports médias et même école de formation aux sports de glisse. Hervé André-Benoit a organisé le groupe autour de quatre grands pôles.

1. Marchesnay M. (1991), « De l'hypofirme à l'hypogroupe. Naissance, connaissance, reconnaissance », *Les Cahiers du LERASS*, Recherches en Sciences de la Société, n°23, mai.

■ **FISE Events**

FISE Events est l'activité motrice du groupe. Initiée autour du FISE, elle s'est développée en multipliant les événements : FISE Xperience puis FISE World Series.

FISE Xperience naît en 2007 avec le lancement d'une tournée nationale. Six villes françaises sont engagées. La notoriété nationale de l'événement s'installe. Le FISE World Series en 2014 initie un changement de dimension : la tournée FISE devient internationale et passe, outre Montpellier, par l'Andorre, la Chine et la Malaisie. Ainsi, le FISE est présent dans des pays à fort potentiel touristique et sportif, bénéficiant de perspectives de développement économique. L'entreprise a déjà eu quelques expériences réussies en Tunisie ou aux Émirats Arabes Unis qui ont confirmé le potentiel international de l'événement. Alors que ces sports n'ont pas encore fait leur entrée dans la cour de l'Olympe sportif, l'entreprise, à travers les compétitions proposées, permet de réunir les meilleurs *riders* qui n'ont que très peu d'occasion de s'affronter à un niveau international.

Pour le FISE Xperience comme pour le FISE World Series, le choix de développement est identique. Au sein de l'équipe de direction, formée au management international, un comité nommé BIDFISE coordonne l'appel à candidature des villes souhaitant accueillir les rencontres. Sont ensuite évaluées les capacités organisationnelles des villes à accueillir le FISE ainsi que la compatibilité avec les compétences et les stratégies du FISE. Le comité devient le seul arbitre décisionnaire des destinations sélectionnées. Le modèle est celui des Jeux olympiques, pas moins. Dans chaque ville ou pays, une équipe opérationnelle est recrutée sur place, mais les compétences techniques (en sports, coordination ou communication) restent maîtrisées au niveau du groupe. L'ensemble des équipements fabriqués à Lunel est acheminé sur le lieu de déroulement du festival.

■ **FISE Area**

FISE Area conçoit, construit et met à disposition des skateparks.

Rapidement, l'équipe constate que la construction des skateparks participe au succès de l'opération. Cette activité contribue à l'optimisation des coûts, car la location de ces équipements très techniques – pratiquée par l'entreprise à ses débuts – demande d'importants moyens de maintenance et augmente considérablement les charges d'exploitation. L'entreprise a développé une expertise en production et en maintenance. Or un skatepark de qualité attire les bons *riders* qui pourront démontrer leurs performances sportives en toute sécurité.

FISE Area est créée avec une dizaine de collaborateurs au double profil de ferronniers et de *riders* passionnés. L'atelier s'installe à Lunel, à quelques kilomètres de Montpellier, où l'espace de production peut s'étendre à moindre coût.

Au-delà des structures du FISE World, l'entreprise se lance dans la location de skateparks et la fabrication pour différents centres de loisir et de sport, permettant

ainsi aux villes de s'équiper. Les villes d'accueil deviennent des vecteurs de diffusion des produits de l'entreprise.

■ FISE Médias

FISE Médias Marketing rassemble les actions commerciales et de communication. Ce pôle demande des compétences spécifiques dans la prise d'images des prouesses sportives puis dans leur diffusion *via* différents canaux de communication. En lien avec sa cible de jeunes sportifs urbains, le groupe a développé une politique de communication multimédia dynamique : sites web, couvertures TV, communication presse, partenariats de communication...

■ FISE Wake Academy

FISE Wake Academy est une école de sports de glisse créée en 2012. Centré essentiellement sur le wakeboard et le kitesurf, l'enseignement s'opère *via* l'organisation de stages dans des structures du groupe à Montpellier ou dans les Caraïbes. Cette nouvelle activité est associée à la mise à disposition de téléskis nautiques que les stagiaires peuvent utiliser, mais qu'il est également possible de louer pour diverses animations en milieu aquatique urbain ou touristique.

3 Le FISE dans le marché de l'événement sportif

Le FISE se positionne sur le marché de l'événementiel sportif. Face à des rencontres prestigieuses, comme le Tour de France, le Paris-Dakar, la Coupe Davis ou encore le marathon de New York, le FISE a su trouver sa place parmi les sports urbains moins médiatisés jusque-là.

Cette pratique sportive *life style* concerne un public jeune et populaire. Dans la mouvance de toutes les nouvelles activités sportives, musicales et artistiques urbaines, les sports extrêmes s'adressent aux jeunes souhaitant exprimer leur emprise sur les lieux et les codes de la vie citadine.

Bien que le cercle des inconditionnels reste relativement réduit, l'esprit communautaire s'est forgé autour d'un climat à connotation sportive, conviviale et festive. Par son succès incontestable, le FISE à Montpellier accueille aujourd'hui gratuitement 500 000 spectateurs, loin d'être tous des adeptes de ces sports.

Le FISE se présente comme un lieu ouvert à l'expression des participants. Les démonstrations côtoient les compétitions sportives : le *show* est spectaculaire. La notoriété grandissante de l'événement attire les meilleurs *riders* internationaux. Cette manifestation conviviale se mue progressivement en une étape sportive incontournable, dans une tournée permettant de sacrer les champions.

Du point de vue des fédérations et organismes sportifs nationaux et internationaux, le FISE atteint une envergure à considérer avec intérêt. Il met à l'affiche des sports

attractifs, spectaculaires, à fort potentiel tant pour le public que pour les pratiquants. La direction du FISE ne cache pas sa volonté d'évoluer vers un rapprochement avec de grands rendez-vous sportifs menés sous l'égide des fédérations sportives (championnats du monde et autres compétitions). Elle est favorable à l'introduction de ces sports aux Jeux olympiques. Cependant, compte tenu des décisions prises en matière de contrôle et d'assainissement des pratiques de haut niveau, l'entrée des sports extrêmes dans la cour des grands impose un encadrement strict. Or les sports pratiqués lors du FISE restent des sports alternatifs à la recherche d'une reconnaissance et d'un encadrement institutionnels pas forcément compatibles avec l'esprit *free style*.

L'évolution du FISE ne concerne pas seulement la nature de la prestation. Elle touche un autre aspect du cœur de l'activité : la localisation. Depuis sa création, l'événement s'est implanté sur trois sites différents : la station balnéaire de Palavas (située à 14 km de Montpellier), puis dans le parc de Grammont en bordure de la ville de Montpellier, pour finalement s'installer sur les berges du Lez, proche du centre-ville. Deux principaux arguments expliquent cette migration : le public ciblé et les sources de financement.

À la création de l'événement, Palavas offrait l'avantage d'une image détente liée au tourisme. Le festival a pu ainsi bénéficier d'un espace de développement convivial. Mais rapidement, le périmètre d'accueil a montré ses limites tant quantitatives que qualitatives. Les superficies disponibles restent relativement exiguës, tandis que l'image touristique s'éloigne de l'urbanité du festival. Dès 2001, les organisateurs décident de s'acheminer vers Montpellier, agglomération de 450 000 habitants accueillant 70 000 étudiants. Le domaine de Grammont, où est d'abord installé le FISE, offre un espace considérable à proximité des axes de circulation. Il reste toutefois très éloigné du cœur de la ville et est mal desservi par les transports en commun. Le FISE déménage alors sur les berges du Lez, au cœur des nouveaux quartiers montpelliérains. Les jeunes souhaitant assister à la manifestation vivent en ville ; ils peuvent facilement s'y déplacer grâce au tramway. La manifestation est ainsi organisée au cœur de son public, en cohérence avec la philosophie du FISE de créer le besoin dans un mouvement de proximité vers les jeunes.

L'attractivité de Montpellier est due à une image urbaine, jeune et dynamique, cultivée par une politique locale de valorisation sportive et technologique. Sur le plan financier, l'opération bénéficie du triple apport de la ville, de l'agglomération et de la région. Au total, la participation des institutions territoriales s'élève à 40 % du financement annuel. Les autres sources de financement se trouvent dans le *sponsoring* (pour 30 %), le village du FISE (vente de stands), les droits de diffusion TV et les produits dérivés.

Au fil des années, le FISE a su nouer des relations avec les acteurs du territoire dans la mesure où l'événement participe à l'attractivité touristique locale. Le FISE présente d'abord un intérêt économique pour Montpellier métropole (31 communes où vivent 450 000 habitants) et notamment pour la ville de Montpellier. La région Languedoc-Roussillon souhaite valoriser ses atouts d'attractivité touristique par rapport à sa voisine la Côte d'Azur ou encore Midi-Pyrénées avec laquelle la fusion est annoncée.

Les retombées économiques ont été chiffrées par l'entreprise : 1 euro investi génère 7 euros de dépenses directes et indirectes. Ce sont là des retombées locales importantes pour une région où, au taux de chômage élevé, s'ajoute une forte précarité des emplois.

L'intérêt du FISE pour Montpellier n'est pas seulement expliqué par des enjeux professionnels : Hervé André-Benoit, originaire de Montpellier, a pour sa ville un attachement très particulier. D'ailleurs, l'agglomération de Montpellier bénéficie du FISE-Métropole qui lui est spécifiquement dédié. Entre le FISE et les institutions territoriales, s'est noué progressivement un partenariat identitaire qui dépasse largement le cadre de l'événement : l'image de sport alternatif jeune « booste » la culture locale, tandis que les soutiens logistiques et relationnels apportés aux organisateurs portent les projets de développement en multipliant les opportunités stratégiques.

Plus grosse ville membre de la métropole, Montpellier était prédestinée à accueillir le FISE. Sa contribution s'est élevée à 242 000 euros en 2014 en aides directes et indirectes. Les services de la ville sont mobilisés pour aider à l'organisation matérielle de l'événement. C'est également l'occasion de promouvoir les actions de la ville en direction des jeunes (comme la carte Été Jeunes de Montpellier).

Les organisateurs ont appris à appréhender les logiques d'action des responsables locaux. Cette expérience locale a été exploitée dans d'autres relations avec des collectivités locales françaises, et depuis peu à l'étranger.

4 Les sports extrêmes dans le monde

Nés aux États-Unis, les sports urbains traduisent un besoin de sensations fortes, mais également l'expansion des pratiques démonstratives.

Le FISE est né au croisement de deux mouvements majeurs du début du ^{xxi}e siècle : les sports alternatifs urbains propagés par un système d'événementiel multimédiatisé.

Les sports alternatifs urbains font évoluer des pratiques sportives déjà existantes (roller, VTT). Exigeant souplesse et réactivité, ces sports s'adressent à des praticiens jeunes en demande de sensations fortes. Le périmètre d'action semble relativement flou, puisqu'il s'étend du BMX, roller, *skateboard*, jusqu'au *streetgolf*, au *parkour* ou encore au *free running*. Dans cette diversité d'offre, un élément fédérateur commun réunit les sportifs : l'esprit *free style* né d'un engouement pour la pratique libre associée à un style de vie hors contrainte. Très répandu dans les sports de glisse en milieu naturel (*snowboard* ou *kitesurf*, par exemple), cet état d'esprit prend une connotation rebelle en milieu urbain normé et contraignant.

L'approche sportive reste dominée par le souhait de faire passer le plaisir de la pratique sportive avant le désir de performance.

Au-delà du succès américain puis européen dans les années 1990, l'engouement pour les sports extrêmes s'étend à de nouveaux pays. Plusieurs éléments expliquent ces tendances. D'abord, la mondialisation du sport tend à homogénéiser les pratiques dans différentes zones planétaires. Ensuite, l'élévation du niveau de vie dans certains pays qui s'ouvrent parallèlement à la culture occidentale renforce le désir de certaines pratiques perçues comme exotiques. Enfin, des phénomènes sociétaux combinant l'accélération de la communication électronique, le besoin de s'échapper de milieux de vie oppressants et l'envie d'adrénaline favorisent la généralisation de sports mettant en scène des réalisations spectaculaires.

La dimension démonstrative des prouesses personnelles a explosé avec Internet et les applications smartphone qui donnent accès pour chacun à une exposition planétaire en temps réel. Le selfie mis à portée de tous *via* les réseaux sociaux tend à renforcer la reconnaissance d'appartenance communautaire, quel que soit le pays d'origine. Ce mouvement concerne directement les jeunes pratiquants de sports extrêmes et autres loisirs expressifs qui s'approprient ainsi des technologies de diffusion de leurs démonstrations.

5 Le FISE dans le paysage événementiel

Le caractère événementiel du FISE en période pré-estivale dans le sud de la France le positionne comme un spectacle alternatif au tournoi de tennis de Monte-Carlo, au Tour de France, ou encore à la Feria de Nîmes ou au Festival de théâtre d'Avignon. À cette variété des sources de divertissement, s'ajoutent les manifestations sportives mondiales. Parmi elles, il est possible de citer le Paris-Dakar, le Vendée Globe ou la Coupe Davis.

La seule compétition concurrente, les X Games, organisée aux États-Unis, l'est sur le mode plus fermé de l'invitation. Ces jeux « Xtrêmes » américains se déroulent suivant deux déclinaisons : les Summer X Games et les Winter X Games. L'association de compétitions sportives avec des rencontres musicales donne à ces rencontres le même caractère festivalier que pour le FISE. Nés à Rhode Island au milieu des années 1990, les X Games connaissent un formidable succès auprès des jeunes, relayé dans 140 pays *via* l'un de ses partenaires principaux, la chaîne ESPN (essentiellement ESPN 2, spécialisée dans ce type de sport).

Les X Games se placent ainsi dans un contexte économique protégé, puisque américain. ESPN, appartenant à 80 % à Walt Disney Company, connaît une croissance fulgurante dans les diffusions câblées.

Malgré leur succès indiscutable, les X Games n'arrivent en Europe qu'en 2010. Leur notoriété grandit alors grâce aux Winter X Games de Tignes où se rassemblent les meilleurs snowboarders. La diffusion, soutenue par Canal + Events, donne à Tignes une image *free style* lui permettant de distancier rapidement les stations concurrentes.

L'aventure européenne des X Games s'arrête en 2014 avec le choix de concentrer les événements aux États-Unis pour des raisons économiques. Malgré des désagréments juridiques (notamment avec la station de Tignes) liés à un désengagement précipité, cette réorientation est justifiée par le groupe en raison des pertes induites par la dispersion géographique des sites de réalisation des compétitions. À l'avenir, les X Games rayonneront à l'international uniquement grâce aux diffusions télévisuelles et Internet. Le terrain est libre pour organiser des compétitions mondiales.

6 La mobilisation de nombreux partenaires

Les partenaires peuvent être classés en plusieurs catégories en fonction de leur degré d'implication. À côté des partenaires institutionnels, plusieurs entreprises du secteur audiovisuel d'envergures nationale et régionale accompagnent l'opération. La longue liste des partenaires figure sur le site internet du FISE (www.fise.fr).

L'année 2014 marque l'arrivée du FISE en Asie. FISE World Series connaît deux rencontres marquantes : la Malaisie et la Chine (Chengdu).

Le lancement de l'opération à Chengdu peut sembler facilité par le jumelage de cette ville avec Montpellier. En revanche, la Malaisie se place dans une logique tout à fait différente : ce pays a posé sa candidature pour accueillir le FISE en garantissant que le ministère du Tourisme malaisien financera l'opération en totalité. La direction explique que ce pays développe un tourisme tout à fait dans l'esprit du FISE. Les premières rencontres montrent que des *riders* inconnus en Occident ont concouru avec un excellent niveau.

Une grande incertitude domine ces deux événements quant à leur succès et leur rentabilité. Le délai d'acheminement du matériel s'élève à trois mois et l'organisation s'étale sur six mois environ. Les organisateurs mentionnent également des difficultés d'adaptation culturelle avec les pays d'accueil en charge de la préparation du site et de la mise à disposition de main-d'œuvre opérationnelle. Néanmoins, au lendemain du FISE World Chengdu, les premiers bilans sont très positifs. Le FISE World Malaisia reste avant tout une rencontre internationale : la date fixée en pleine période de vacances scolaires est diffusée en français et en anglais dans une campagne de communication massive. Cette rencontre vient clôturer l'ensemble du parcours du FISE World 2014. Le focus se porte sur le BMX qui est la seule discipline en course avec des professionnels. Les autres restent au niveau d'amateur. L'attractivité de l'événement pour les *riders* reste forte avec des récompenses *prize money* dont le montant s'élève de 5 000 à 25 000 euros.

Questions

Vous êtes étudiant de master stagiaire. L'entreprise Hurricane vous demande de mener une mission d'analyse du développement international du groupe. En vous appuyant sur le diagnostic de l'entreprise FISE et en analysant plus particulièrement ses ressources et ses compétences stratégiques, vous explicitez les choix stratégiques menés jusqu'ici. Votre travail doit éclairer la direction vers les scénarii les plus opportuns pour l'avenir de l'entreprise.

- 1 ■ Effectuez un diagnostic de l'entreprise en vous attachant plus particulièrement à l'examen de ses ressources et compétences stratégiques.
- 2 ■ Étudiez la particularité du contexte environnemental de l'entreprise. Après avoir examiné l'environnement général, vous approfondirez l'étude du domaine d'activité stratégique (DAS) principal.
- 3 ■ Explicitez les choix stratégiques du dirigeant en vous attachant aux perspectives internationales.