



# Syllabus

# Parcours

- Docteur STAPS en management du sport de l'Université de Caen
- Formation: IUT GEA, Licence AES, Master Management sport
- Parcours pro: Université de Caen, University of Stirling, Manchester Metropolitan University, Université de Lille
- Université Paris Saclay depuis 2020

antoine.feuillet@universite-paris-saclay.fr  
Bureau 131 (Bat. 335)

# Responsabilité(s)

- Responsable L2 MS depuis 2020
- Responsable M2 SLEM depuis cette année
- Responsable Mention Management du Sport
- Responsable des césure à la F2S

# Domaines de recherche

- Régulation des ligues sportives professionnelles
- Relation sports /médias (droits TV)
- Inégalités de revenus dans le sport professionnel

# Cours

- **Format: 10h CM**
- **Examen terminal sur table (1h)**
- **Format examen: Questions**
- **Pas de téléphone**

# Maquette

ZLMS314 UE 1-4 Introduction au management du Sport 1 - L2 MS 4 ECTS	<b>ZMS314MS1</b>	L2MS-314 Intro Management Sport 1	CT	ECR	1&2
ZLMS415 UE 1-5 Introduction au management du Sport 2 - L2 MS 6 ECTS	<b>ZMS415MS2</b>	L2MS-415 Intro Management Sport 2	CT	ECR	1&2
	<b>ZMS415SDT</b>	L2MS-415 Strategie Digitale Th	CC	ECR	1&2
	<b>ZMS415SDP</b>	L2MS-415 Strategie Digitale Pq	CC	TP	1&2
	<b>ZMS415TCL</b>	L2MS-415 Tech. Corps&loisirs sportifs	CT	ECR	1&2
	<b>ZMS415TCC</b>	L2MS-415 Tech. Corps&loisirs sportifs CC	CC	ECR	1

4 ECTS dans le bloc 1

# Maquette

Semestre 1: Introduction à la stratégie (intro mana 1)

Semestre 2:

- Etude de cas appliquées au sport (intro mana 2) Bloc 1
- Stratégie Digitale (théorie) Bloc1
- Stratégie Digitale (pratique) Introduction à photoshop Bloc 1
- Introduction à l'évènementiel sportif (évènementiel) Bloc 2

Matières spécifiques à la mention MS

# Programme

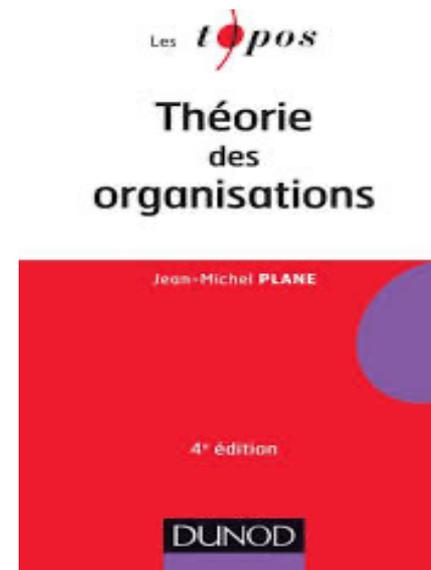
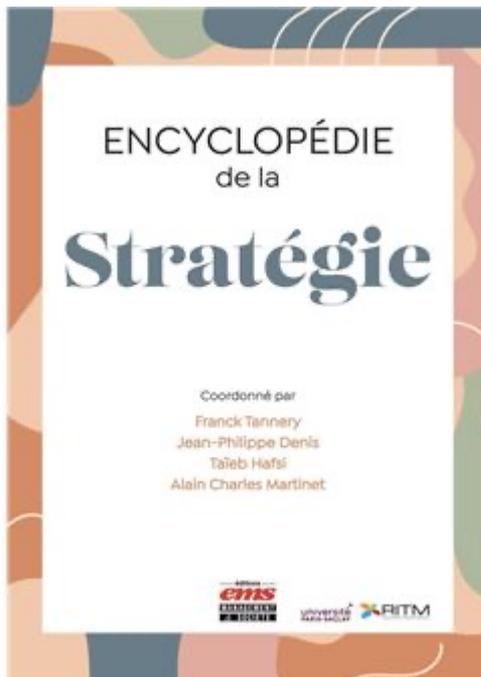
Séance	Thèmes
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chapitre Introductif: Organisation(s) et manager</li><li>• Chapitre 1 Qu'est-ce que la stratégie? Origine et raison d'être de la stratégie</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chapitre 2 Les acteurs de la stratégie</li><li>• Chapitre 3 Stratégie et environnement organisationnel interne</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chapitre 4 Stratégie et environnement organisationnel externe</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chapitre 5 Formulation stratégique</li></ul>
5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chapitre 6 Dispositifs stratégiques</li><li>• Chapitre 7 Grands courants de pensées en management</li></ul>

# Objectifs pédagogiques

- Acquérir les notions et concepts disciplinaires de base en stratégie
- Comprendre le rôle et l'intérêt de la stratégie dans le management des organisations sportives
- Appliquer ses connaissances théoriques et sectorielles (sport) en utilisant les outils (méthodes) du management stratégique

# Références bibliographiques

- Tannery et al. (2022) Encyclopédie de la stratégie
- Plane (2017) Théorie des organisations, Dunod.



# Chapitre Introductif

## Organisation(s) et manager

# Introduction

## Qu'est-ce que l'organisation?

- Une société faite d'organisations qui gouvernent notre quotidien de la naissance, en passant par l'éducation, le travail, etc.
- L'étude des organisations mobilise:

Champ disciplinaire	Postulats/Organisation
Economie	Entité 'rationnelle' & maximisation du profit
Psychologie	Comportements individuelles et de groupes
Sciences Politiques	Etude de l'Etat (système électoral ou politique)
Sociologie/Anthropologie	Etude du cadre large des organisations



# Introduction

Qu'est-ce que l'organisation?

- La théorie des organisations s'appuie sur ces 4 disciplines en y ajoutant l'étude de « **l'organisation en elle-même** ».
- **Définition de l'organisation:**
- « **action collective à la poursuite d'une mission commune** » (Mintzberg)



l'organisation est :  
**ensemble précaire d'individus reliés entre eux par des réseaux d'information et participant à une activité commune**

# Introduction

## Qu'est-ce que l'organisation?

- Une organisation naît dès que des individus acceptent de façon consciente de coopérer
- 2 raisons :
  1. L'individu isolé est dans l'incapacité de réaliser ses désirs sans la coopération d'autrui
  2. Beaucoup d'individus partagent les mêmes ambitions et trouvent plus facile de les réaliser ensemble que de façon isolée



# Introduction

## Le manager

- L'organisation ne se limite pas au rôle du manager et aux systèmes qu'il crée
- Mais ce qui distingue une foule ou un groupement informel d'individus d'une organisation, c'est la présence d'un **manager**

**Manager(s):** symbolise un système d'autorité et d'administration plus ou moins hiérarchisée qui coordonne les efforts de chacun dans un objectif précis



# Introduction

## Le manager



- Recrutement,
- Représentation
- Réseau



- Entrepreneur
- Régulateur
- Allocations de ressources
- Négociateur



Rôle d'autorité



Rôles  
interpersonnels



Rôles liés à  
l'information



Rôles  
décisionnels



- Communication interne/externe
- Observations



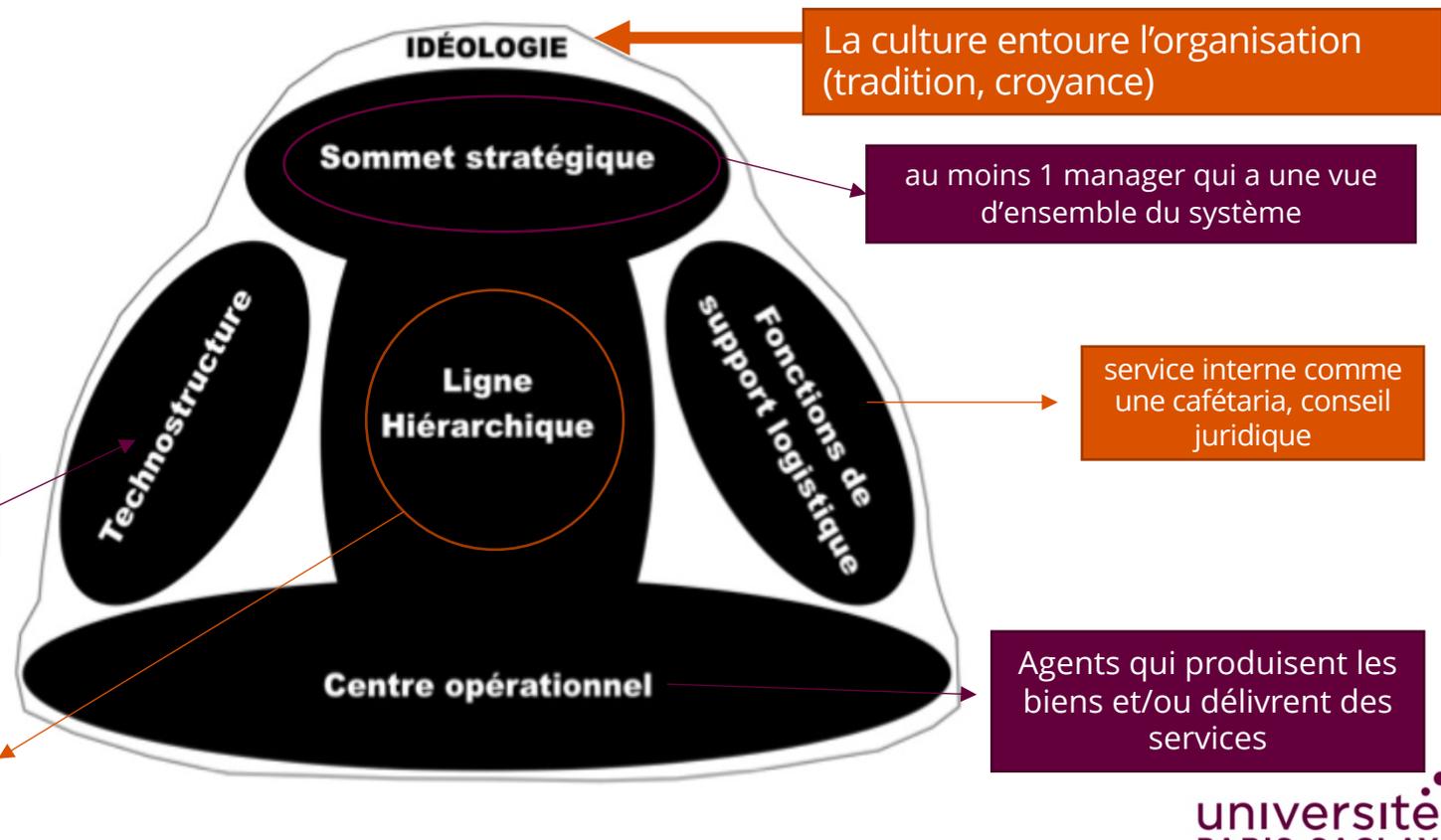
# Introduction

## La composition de l'organisation

Henri Mintzberg



Une représentation de l'organisation comme un organisme en 6 parties



# Typologies organisationnelles

A) L'organisation entrepreneuriale (petite ou moyenne entreprise)

B) L'organisation mécaniste

C) L'organisation divisionnalisée (multinationales)

D) L'organisation professionnelle

E) L'organisation innovatrice

F) L'organisation missionnaire

G) L'organisation politique

# Typologies organisationnelles

## A) L'organisation entrepreneuriale (petite ou moyenne entreprise)

- Structure simple et flexible symbolisé le fort leadership de l'entrepreneur. Le leader est le propriétaire
- Importance de la communication informelle, peu ou pas de ligne hiérarchique, centralisation du pouvoir
- L'entrepreneur individuel (souvent critique des systèmes bureaucratiques...), boulanger, restaurateur, etc.



Ex: start up, clubs sportifs

# Typologies organisationnelles

## B) L'organisation mécaniste

- **Grande et ancienne organisation**
- Procédures formalisées, très forte division du travail, forte hiérarchie)
- Forte routine organisationnelle (standardisation et travail répétitif)
- objectif (efficacité-productivité=> croissance)

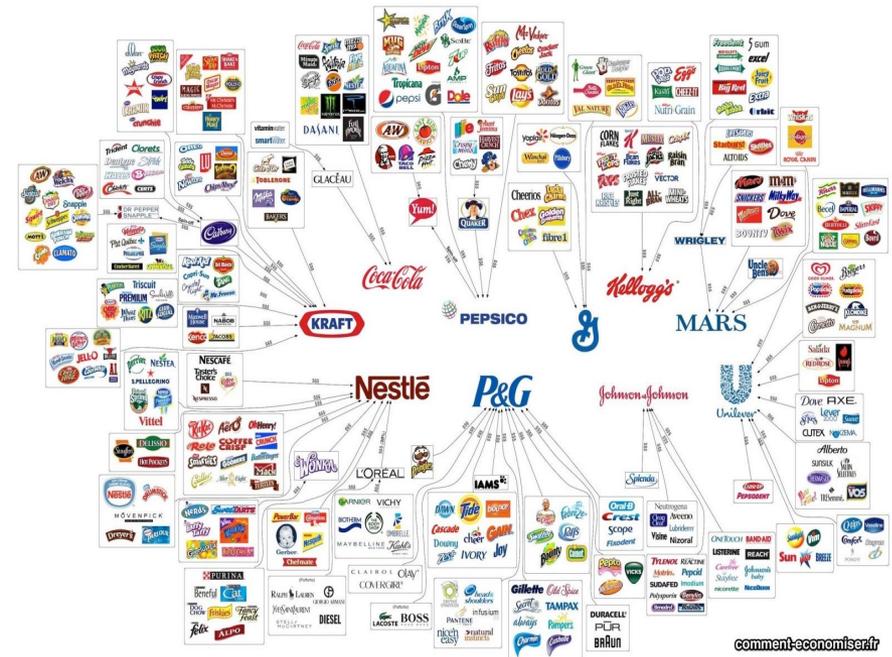


Inconvénients: suppression initiative, pensée, perte de sens.

# Typologies organisationnelles

## C) L'organisation divisionnalisée (multinationales)

- Diversité d'activités autonomes découpés en division.
- Forte déléguation d'autorité entre le siège et les divisions.
- Avantages: diversification des activités protège du risque. Allocation des revenus entre divisions



comment-economiser.fr

# Typologies organisationnelles

## D) L'organisation professionnelle (Universités, Hôpitaux, sociétés d'experts comptables)

- Répond à des standards en termes de qualification, autonomie de travail, contrôle entre pairs.
- Processus de décisions collégiales (démocratiques)
- Mais des problèmes de coordination (en raison d'une forte décentralisation)



# Typologies organisationnelles

## E) L'organisation innovatrice (technologies de pointe)



- Organisé en équipes pluridisciplinaires, nécessité d'un leader, contexte jeune et dynamique pour innover
- Doit être en rupture avec les autres formes d'organisation pour pouvoir innover



Avantages: permet l'innovation

Risques: inefficience (nécessite beaucoup de ressources)

# Typologies organisationnelles

## F) L'organisation missionnaire

- Importance de l'idéologie (ou culture), d'un système de valeurs et de croyances spécifiques
- Leader charismatique (Steve Jobs/Apple)
- Organisation en petites unités autonomes avec un contrôle du respect des normes
- Ex: conférence de présentation d'Apple, secte, etc.



# Typologies organisationnelles

## G) L'organisation politique

- Pas de structure spécifique (hiérarchie).
- Ce type d'organisation doit être décrit en termes de pouvoir, de coalition et de conflits



# Chapitre 1

## Qu'est-ce que la stratégie?

# Qu'est-ce que la stratégie?

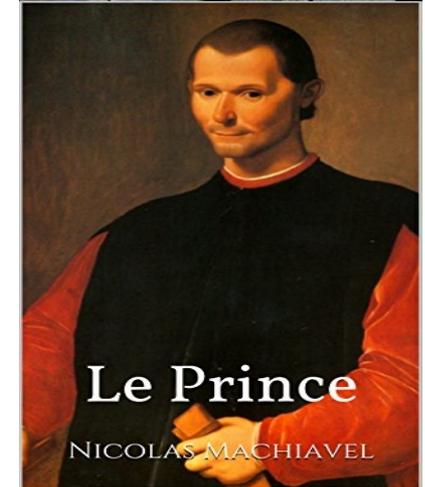
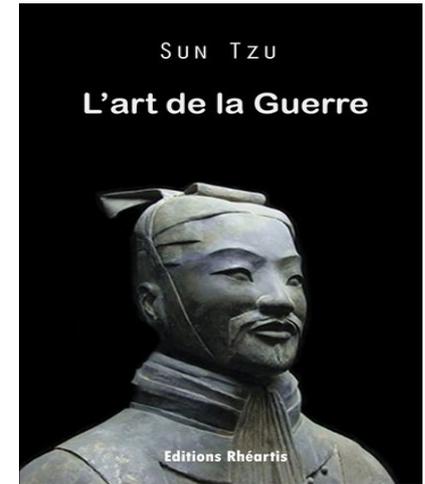
## Introduction à la stratégie

- L'origine militaire de la stratégie
- *L'art de la guerre* de Sun Tzu (Ve siècle avant JC)
- *Le Prince* de Nicolas Machiavel (1532)
- *De la guerre* de Carl von Clausewitz (1832)



La guerre n'est rien d'autre que la continuation de la politique par d'autres moyens.

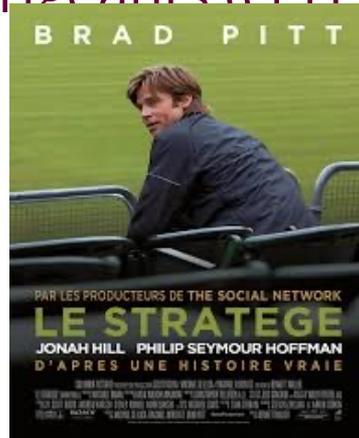
(Carl von Clausewitz)



# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

- Le 'stratège' désignait le chef des armées dans la Grèce Antique
- Aujourd'hui: la stratégie s'applique donc aux aspects politiques & économiques (voir sportifs)
- Les outils stratégiques: créés pour compenser la rationalité limitée des dirigeants (cf H. Simon)



# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

### Définition générale de la stratégie:

**Etablir des buts ou des objectifs  
et définir ou allouer des moyens pour les atteindre**



**MINISTÈRE  
DES SPORTS  
ET DES JEUX OLYMPIQUES  
ET PARALYMPIQUES**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

### Exemple dans le sport

Le Ministère des Sports pose quatre objectifs aux fédérations dont vont dépendre les subventions

- Développement des pratiques
- Sports de haut-niveau
- Sport santé
- Emploi et formation

# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

- **Élaboration de la stratégie:** façon dont une organisation établit ses orientations, et si nécessaire, ses changements de cap.

2 visions

**stratégie planifiée:** analyse rationnelle d'un ou de manager(s) formulant un plan et une stratégie suivant un calendrier précis.

**La stratégie émergente:** stratégie qui dépend d'un passé et d'un futur incertain fait d'opportunités et de risques

# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

- La stratégie est interdépendante de l'organisation (la structure)
- La segmentation stratégique de l'organisation: identifier ses domaines d'activités stratégiques
- Le positionnement stratégique dans l'univers concurrentiel après analyse des forces et faiblesses de l'organisation



La stratégie s'appuie sur des outils

# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

### Le positionnement stratégique de NEW BALANCE

- Une communication qui ne passe pas ou très peu par le sponsoring
- La marque de Monsieur « tout le monde »
- Accent mis sur la fonctionnalité du produit (confort, qualité, performance) plutôt que sur la mode
- Une cible de clientèle 30+

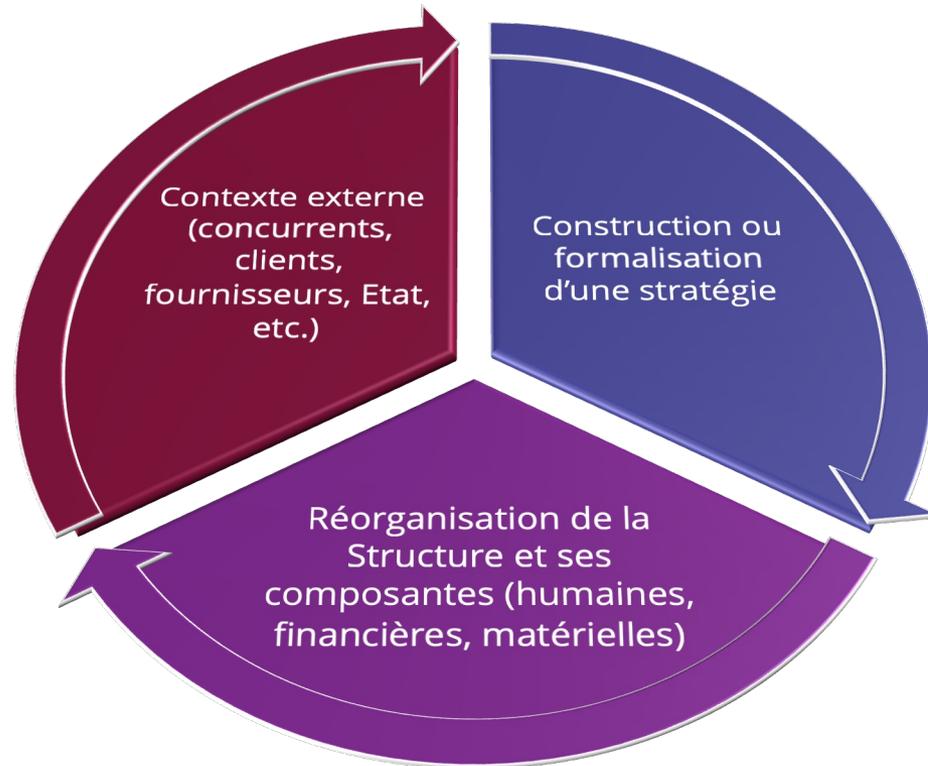


Un Marché hyperconcurrentiel où se démarquer est vitale

# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

- La production stratégique s'articule autour de 3 dimensions:

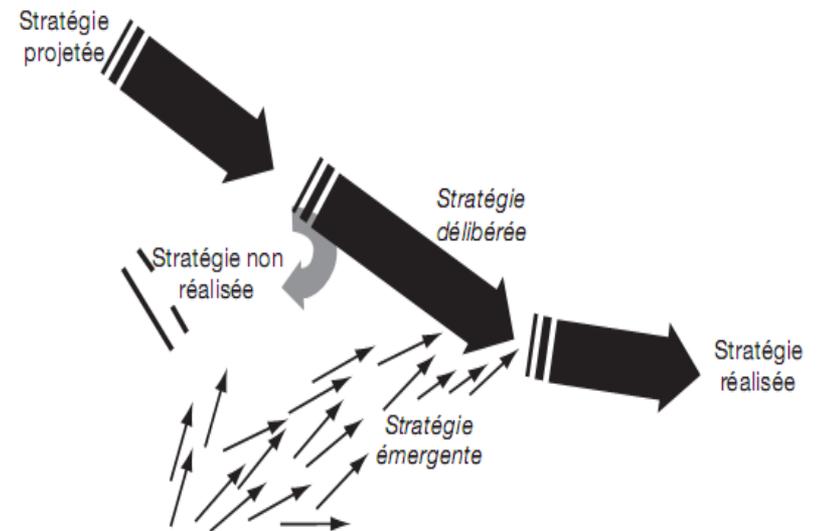


# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

### Différence entre une stratégie projetée et réalisée.

- La stratégie projetée correspond à une vision classique avec un plan rationnel qui doit être suivie
- La stratégie émergente résulte d'un apprentissage lié aux changements pouvant se produire à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation (adaptation)



Il faut savoir agir dans une orientation stratégique donnée (planifiée) tout en étant capable de traiter les changements (émergente)

# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

Cas conclusif: Netflix vs Blockbuster



# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

Exemple: le cas de Netflix vs Blockbuster (début des années 2000)

The logo for Netflix, featuring the word "NETFLIX" in a bold, red, sans-serif font with a black outline, set against a black background.

Marché de la  
location de DVD

The logo for Blockbuster, featuring the word "BLOCKBUSTER" in a bold, yellow, sans-serif font with a registered trademark symbol, set against a blue background.

- Créé en 1997
- Location DVD par internet
- Chiffre d'affaires <300 000\$ en 2000
- En difficulté, Netflix propose à Blockbuster de racheter la moitié de Netflix (pour 40m\$) pour s'occuper du commerce par internet de Blockbuster

- Créé en 1985
- Location DVD (9000 magasins)
- Chiffre d'affaires 6milliards\$ en 2004
- Blockbuster rejette l'offre de Netflix
- Liquidation judiciaire en 2010

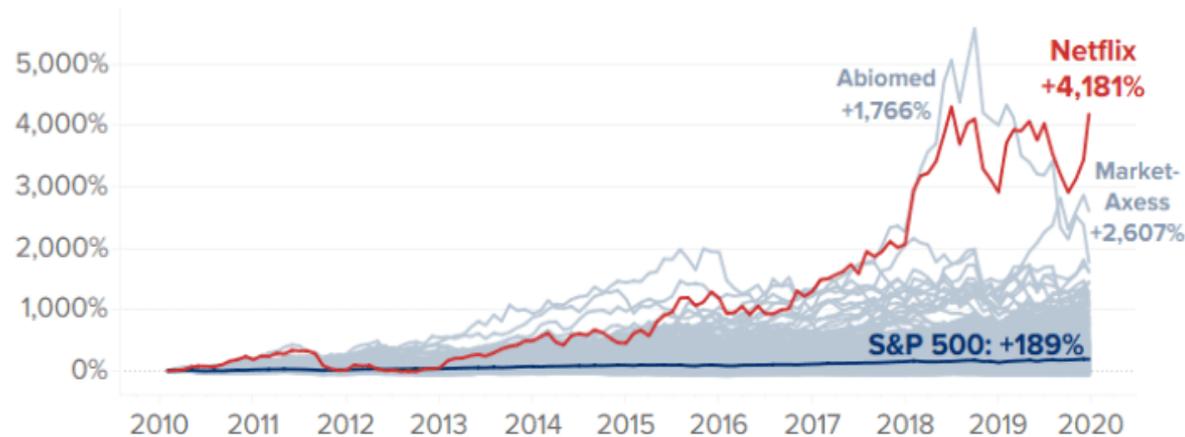
# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

### Exemple: le cas de Netflix vs Blockbuster

#### Netflix, the stock of the decade

Return since 2010 for all stocks currently in the S&P 500



SOURCE: FactSet. Data is monthly through market close on 12/20/2019. Percent labels indicate return since 1/1/2000.



100 000\$ investi dans Netflix en 2010 valait 4 281 000\$ en 2020

# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

### Exemple: le cas de Netflix vs Blockbuster

- Blockbuster a préféré capitalisé sur son activité (son cœur de métier)
- Avec des magasins physiques
- L'entreprise considère que la location par internet n'est pas viable
- Ils considèrent que « Le modèle économique du streaming ne fonctionne pas encore » (2005)



# Qu'est-ce que la stratégie?

## Introduction à la stratégie

### Exemple: le cas de Netflix vs Blockbuster

Netflix choisit d'investir dans le streaming (2005) – vidéo à la demande

Ils assument une stratégie risquée:  
La cannibalisation de son activité d'origine



Reed Hastings fondateur de Netflix explique qu'il avait peur de subir le sort de Kodak qui a disparu car trop prudente

Le timing est primordial pour ce genre de prise de risque  
(inertie du changement de comportement des consommateurs)

# Chapitre 2

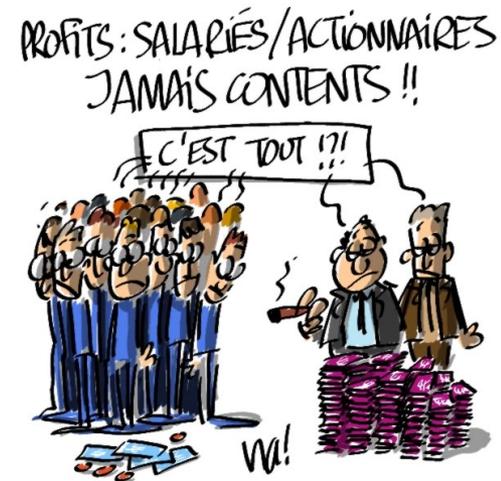
## Les acteurs de la stratégie

**Salariés**  
**Dirigeants**  
**Etat stratège**  
**PME**  
**TPE**  
**Universités**

# Les acteurs de la stratégie

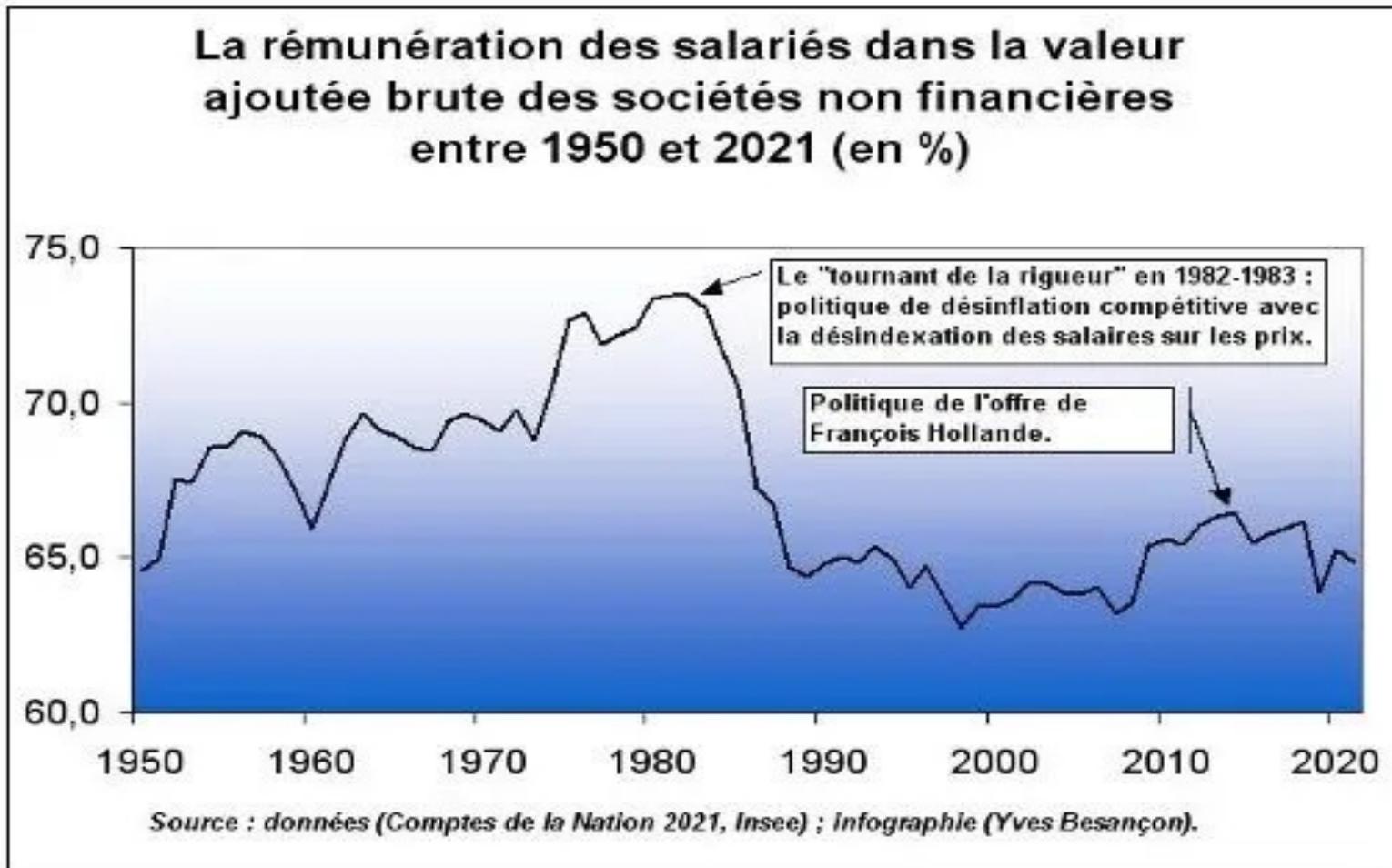
## 1. Le salarié (au sein d'une grande entreprise)

- Historiquement, une opposition à toute implication des syndicats dans les décisions de gestions des entreprises
- Les comités d'entreprise réunissant patronat et syndicat n'ont officiellement qu'un rôle d'information/consultation.
- Volonté constante du patronat de ne pas partager le pouvoir



# Les acteurs de la stratégie

## 1. Le salarié (au sein d'une grande entreprise)



# Les acteurs de la stratégie

## 1. Le salarié (au sein d'une grande entreprise)

- Un sentiment des salariés que l'entreprise ne fonctionne plus au bénéfice de l'intérêt général, mais plutôt au profit des milieux financiers (actionnaires) dans le cas des grands groupes
- La représentation des salariés au conseil d'administration (organe de décision de l'entreprise des entreprises peut être une solution)
  - Participer à l'élaboration de la stratégie
  - Apporter une vision différente

Fonction d'administrateur salarié

# Les acteurs de la stratégie

## 2. Les dirigeants

- La stratégie reflète la manière dont la direction va utiliser de manière satisfaisante ses actifs (corporels ou incorporels) dans l'environnement (concurrentiel, réglementaire, etc.)
- Le cadre-dirigeant – acteur clé de la stratégie
- Exemples de compétences clés attendus d'un dirigeant
  - **Développer une perspective stratégique**
  - **Gérer la tension entre besoin à court terme et à long terme**
  - Connaissance du secteur d'activité
  - Encourager à la créativité et à l'innovation



Un actif comptable correspond à ce que possède l'entreprise

# Les acteurs de la stratégie

## 2. Les dirigeants

La compétence stratégique est attendu chez un cadre dirigeant et elle détermine aussi sa progression de carrière

Cette compétence est rare et difficile à acquérir du fait de l'incertitude et de la complexité de l'environnement concurrentiel, et des transformations (démographie, technologie, lois).

*« La démarche stratégique emprunte davantage à la force de caractère des dirigeants et à leur capacité à mobilisé leurs équipes et le savoir qu'à la mise en œuvre de méthodologie complexe ». (Hervouet, 2007)*

# Les acteurs de la stratégie

## 2. Les dirigeants

La compétence stratégique est attendu chez un cadre dirigeant et elle détermine aussi sa progression de carrière

Cette compétence est rare et difficile à acquérir du fait de l'incertitude et de la complexité de l'environnement concurrentiel, et des transformations (démographie, technologie, lois).

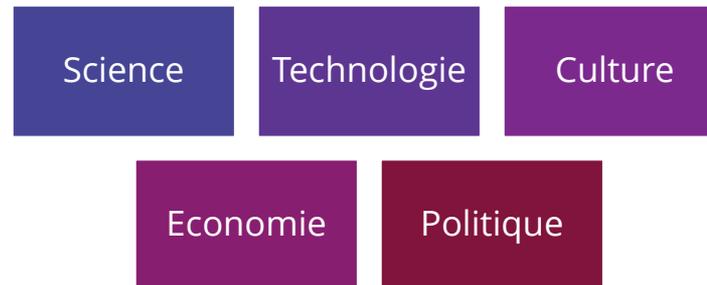
*« La démarche stratégique emprunte davantage à la force de caractère des dirigeants et à leur capacité à mobilisé leurs équipes et le savoir qu'à la mise en œuvre de méthodologie complexe ». (Hervouet, 2007)*

# Les acteurs de la stratégie

## 3. L'Etat stratège

C'est « l'institution des institutions » ou l'Etat politique qui fixe les règles du jeu et porte le destin du peuple.

Le développement des nations est le résultat de l'interaction de 5 sous-systèmes (Freeman et Louça, 2001)



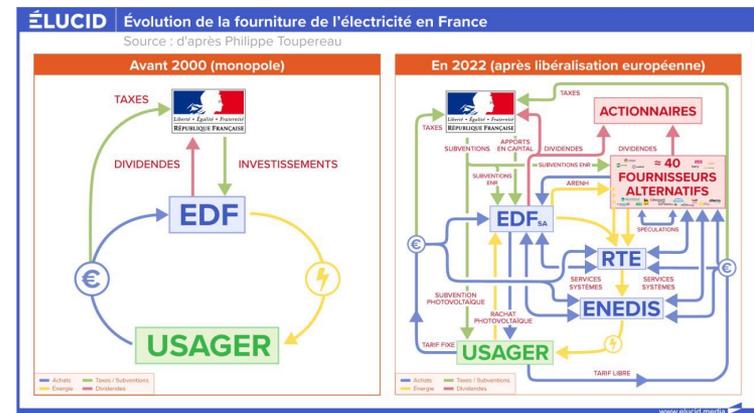
L'objectif de l'Etat est de contribuer à bâtir des interactions pertinentes entre ces sous-systèmes

# Les acteurs de la stratégie

## 3. L'Etat stratège

6 qualités fondamentales de l'Etat stratège:

- Vision **politique de la société** (l'économie n'a de sens que si elle sert le bien commun)
- Comprend que la création de richesse vient des activités à **rendements croissants** (plus on produit, plus on accumule de l'expérience permettant de produire à moindre cout) => spécialisation
- Comprend le lien entre **puissance et richesse** (soft power vs hard power)
- Comprend le lien **entre administration et stratégie politique de l'Etat** (intelligence/guerre économique – en France le monopole d'Etat, planification)
- Promeut les **entrepreneurs et combat les rentiers**
- Contrôle le **système financier**



# Les acteurs de la stratégie

## 4. PME

- La stratégie des PME se concrétise par les différentes façons dont elles accumulent leurs ressources, développent leurs compétences et les gèrent afin de les rendre unique et inimitable (avantage concurrentiel)
- Elle se concrétise par l'acquisition et la conservation de **capacités stratégiques** en termes:
  - Développement de nouveaux produits et marchés (contexte globalisation)
  - Réseaux
  - Technologies (contexte innovation)
  - De gestion des ressources humaines

La **capacité stratégique** regroupe les moyens, ressources et compétences sur lesquels va pouvoir s'appuyer l'entreprise pour mettre en œuvre des stratégies

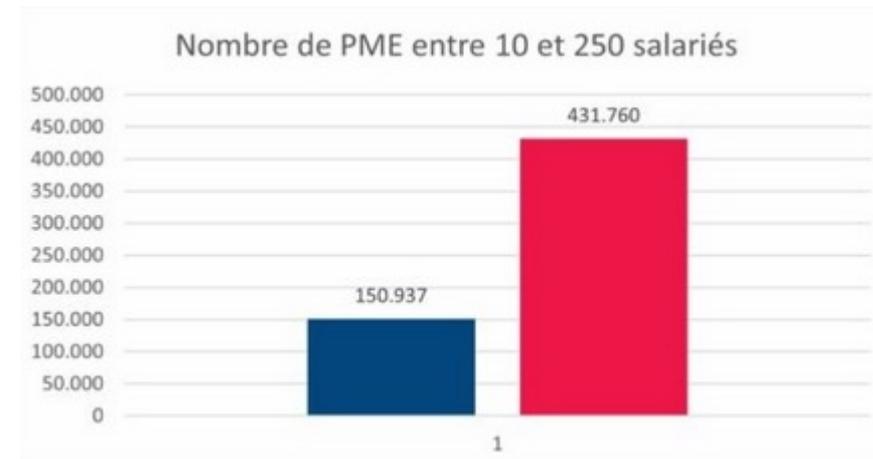
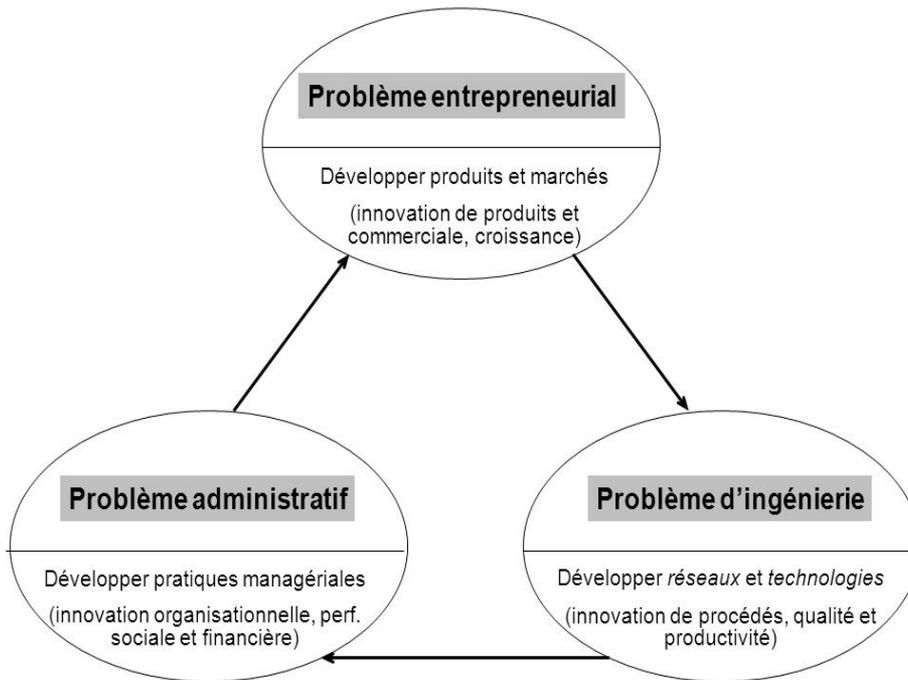


# Les acteurs de la stratégie

## 4. PME

### Cycle adaptatif de l'intention stratégique des PMI

(adapté de Miles and Snow, 1978)

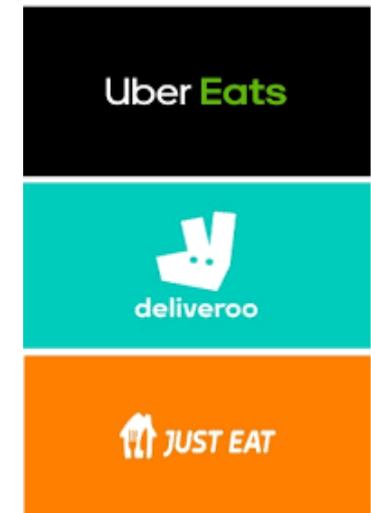


France VS Allemagne  
(2021)

# Les acteurs de la stratégie

## 5. TPE

- Les micro-entreprises prolétaires: une stratégie de survie (travail au noir, auto-entrepreneur (risques et incertitudes importantes, profit vitale).
- Les micro-entreprises soutenus: resorption des grandes industries et le chômage qui en découlent incite les institutions à soutenir les TPE (politiques locales, régionales, européennes)
  - Dispositifs de micro-crédit pour les chômeurs et allocataires de minimas sociaux



## 6. Les Universités

A priori, les Universités publiques sont:

- De vieilles institutions
- Au rythme de développement lent
- Avec une faible capacité à générer des ressources propres
- Depuis 2007, les universités possèdent une autonomie financière (gestion des ressources) mais...

### LesEchos

Le gouvernement envisage de puiser dans les fonds de roulement des universités pour financer les mesures sur le pouvoir d'achat annoncées en juin. Au risque de menacer les chantiers de rénovation énergétique et d'alimenter, en cette rentrée, un « cocktail inflammable ». Il faut avoir « le courage » de fermer certaines formations, a indiqué lundi soir Emmanuel Macron.

3 Septembre 2023

## 6. Les Universités

Développement d'une compétition entre économies de la connaissance au XXI<sup>e</sup> siècle

Actuellement les universités doivent savoir concilier:

- Mission de service public (démocratisation du savoir)
- Réalisation d'activités marchandes (contrats de valorisation, formation continue, transfert de technologies)
- Exister sur la scène internationale
- Intégrer les logiques 'individuelles' à une logique globale (établissement)

### Classement de Shangai 2023

15

université PARIS-SACLAY Paris-Saclay University



# Chapitre 3

## Stratégie et environnement organisationnel

Environnement interne  
Environnement externe

# Stratégie et environnement organisationnel

Introduction

Evolution contemporaine de l'utilisation de la notion stratégique

Avant 70: politique des affaires (*business policy*)



70': Planification stratégique (*corporate strategy*)



A partir des années 80: Vision économique de la stratégie: cout/ventes (M. Porter)



Aujourd'hui: La stratégie est assimilée au business modèle

# Stratégie et environnement organisationnel

## Introduction

### Que permet la stratégie?

La stratégie fait référence au **positionnement d'une organisation pour obtenir un avantage compétitif**



Cela implique de faire des choix à propos:

- Du secteur auquel on souhaite participer
- Des produits et/ou services que l'on souhaite offrir
- Et comment allouer les ressources organisationnelles

### Objectif de la stratégie?

Créer de la valeur pour les actionnaires et autres parties prenantes en offrant la meilleure proposition de valeur au client (customer value)

Proposition de valeur: différence entre ce que paye le consommateur pour un produit/service et la valeur qu'il en retire (rapport qualité/prix)

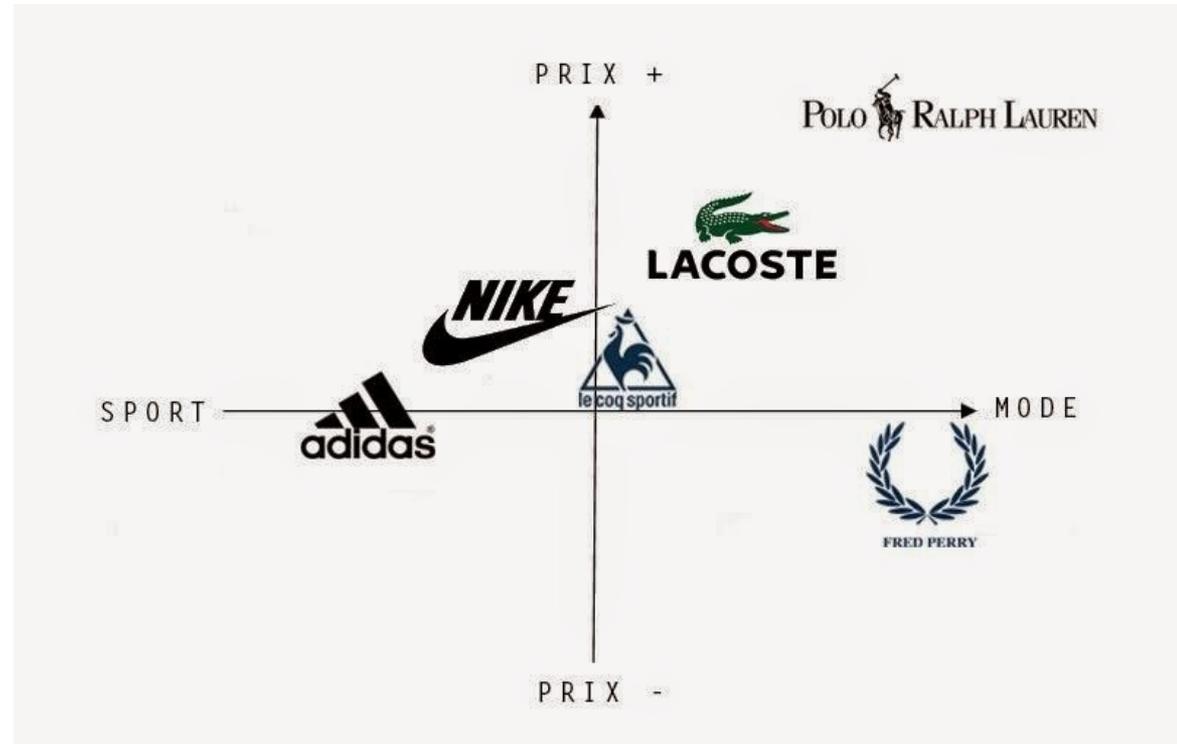
# Stratégie et environnement organisationnel

## Introduction

### La notion d'avantage compétitif

Capacité d'une organisation à créer de valeur la différenciant de ses rivaux permettant ainsi d'obtenir un avantage par rapport à ses concurrents

Quelle que soit le type d'organisation, plusieurs stratégies sont employées....



# Stratégie et environnement organisationnel

## Le marché de la distribution d'articles de sport en France en 2023

*Comparatif des quatre principales enseignes du commerce spécialisé*

Enseigne	Implantations en France	Implantations à l'international	Chiffre d'affaires en France	Chiffre d'affaires à l'international	Modèle de développement
	325	72 pays (1600 magasins)	4,7 milliards d'euros (2022)	15,4 milliards d'euros (2022)	Développement en propre
	813 (avant rachat de Go Sport)	Environ 6000 magasins dans une soixantaine de pays	3,2 milliards d'euros (2022)	14 milliards d'euros (2022)	Coopérative de commerçants
	169 (87 magasins franchisés)	Une quarantaine de magasins en master franchise	357 millions d'euros (2021)	NC	Intégré et franchise
	470 (630 magasins toutes enseignes confondues)	Près de 3 600 magasins dans plus de 20 pays	NC	5,3 milliards d'euros	Coopérative de commerçants

Sources : Enseignes, Insee, Presse, études

Illustration positionnement stratégique

# Stratégie et environnement organisationnel

Introduction

Le management stratégique

Processus à travers lequel les organisations:

- **Analysent** et apprennent de leur environnement interne et externe
- **Établissent** des orientations stratégiques
- **Mettent en place** des stratégies pour atteindre des objectifs

3 secteurs principaux d'analysent dans le secteur du sport:

- L'Etat ou le secteur public (national, régional, local)
- Le secteur privé non-marchand/bénévolat (sport associatif)
- Le secteur professionnel et marchand (clubs, marques)

# Chapitre 3

## Stratégie et environnement organisationnel Outils d'analyse stratégique

### Environnement interne

Environnement externe