



# Chapitre 3

## Stratégie et environnement organisationnel Outils d'analyse stratégique

### Environnement interne

Environnement externe

# Outils d'analyse stratégique

## L'analyse de l'environnement interne

L'analyse de l'environnement doit être comprise au sens large et ne pas se restreindre à son secteur d'activité seulement.

Les transformations sociales, réglementaires, technologiques ont un impact sur les marchés sportifs.

### Illustration

Événementiel sportif/Tourisme sportif  
versus considérations écologiques  
(Dakar, Tour de France, Formule 1,  
stations de ski)

Grégory Doucet, maire Europe écologie  
les Verts de Lyon élu en juin 2020 a  
propos du Tour de France:  
"machiste et polluante"

# Outils d'analyse stratégique

## Le modèle S.W.O.T

- Dans quel domaine vous êtes bon?
- Quels sont vos avantages compétitifs/vos ressources/concurrence?

Environnement interne

Forces

Faiblesses

- Dans quels domaines pouvez-vous progresser?
- Quels ressources vous pénalisent / concurrence
- Quelles sont vos limites ?

Environnement externe

Opportunités

Menaces

- Quels aspects, changements et tendances de l'environnement externe peuvent vous procurer des avantages concurrentiels?

Quels aspects, changements et tendances de l'environnement externe peuvent menacer vos avantages concurrentiels existants?

# Outils d'analyse stratégique

## Le modèle S.W.O.T appliqué aux clubs sportifs associatifs

Développement des pratiques de substitution (loisirs en général)	menaces
Actualité sportive favorable (approche des JO 2024)	opportunités
Manque de professionnalisme des dirigeants bénévoles	faiblesse
Politique de prix compétitive des associations	force
Turnover important des pratiquants (notamment des adolescents)	faiblesse
Image liée à l'actualité (dopage, tricheries, corruption, faibles résultats sportifs)	menace
Politique de communication : label associatif (désintéressement) et fédéral (expertise sportive)	force
Marché de la pratique sportive en expansion	opportunité
Offre associative inadaptée à la demande	faiblesse
Implantation territoriale des associations au plus proche des pratiquants	force
Développement d'offres concurrentes (autres fédérations, secteur privé marchand)	menaces
Peu d'innovation des associations	faiblesse
Conception du sport dépassée	faiblesse

# Outils d'analyse stratégique

## Le modèle S.W.O.T appliqué aux clubs sportifs associatifs

### Forces

- **Implantation territoriale des associations au plus proche des pratiquants**
- **Politique de prix compétitive des associations**
- **Politique de communication : label associatif (désintéressement) et fédéral (expertise sportive)**

### Faiblesses

- **Turnover important des pratiquants (notamment des adolescents)**
- **Peu d'innovation des associations**
- **Offre associative inadaptée à la demande**
- **Manque de professionnalisme des dirigeants bénévoles**
- **Conception du sport dépassée**

### Opportunités

- **Marché de la pratique sportive en expansion**
- **Actualité sportive favorable (approche des JO 2024)**

### Menaces

- **Développement des pratiques de substitution (loisirs en général)**
- **Développement d'offres concurrentes (autres fédérations, secteur privé marchand)**
- **Image liée à l'actualité (dopage, tricheries, corruption, faibles résultats sportifs)**

# Outils d'analyse stratégique

## Analyse de l'environnement interne

### L'approche par les ressources (*Resourced based view*)

Appréhende l'organisation comme un assemblage de compétences. Le savoir est le principal levier de créativité et de compétitivité (notion de savoir et savoir-faire)



*Projet basé sur l'approche par les ressources:  
« développement des compétences humaines au  
sein du réseau associatif territorial »*

Pour aller plus loin:

<https://blog.lefigaro.fr/sport-business/2020/09/tie-break-0-fft-roland-garros-des-ressources-aux-competences.html>

# Outils d'analyse stratégique

## Analyse de l'environnement interne

### L'approche par les ressources (*Resourced based view*)

- Quant on parle de ressources, le premier réflexe revient à se focaliser sur les ressources les plus stratégiques : les ressources financières.
- ces dernières ont la particularité d'être convertibles permettant d'acquérir d'autres ressources telles que des ressources humaines, physiques (infrastructures), technologiques, partenariales, relationnelles...

Source :  
Le Figaro  
2020

Roland Garros est la ressource clé de la FFT générant plus de 80 % de ses produits financiers et est à l'origine des sources d'investissement pour le tennis amateur et professionnel à partir des marges commerciales dégagées

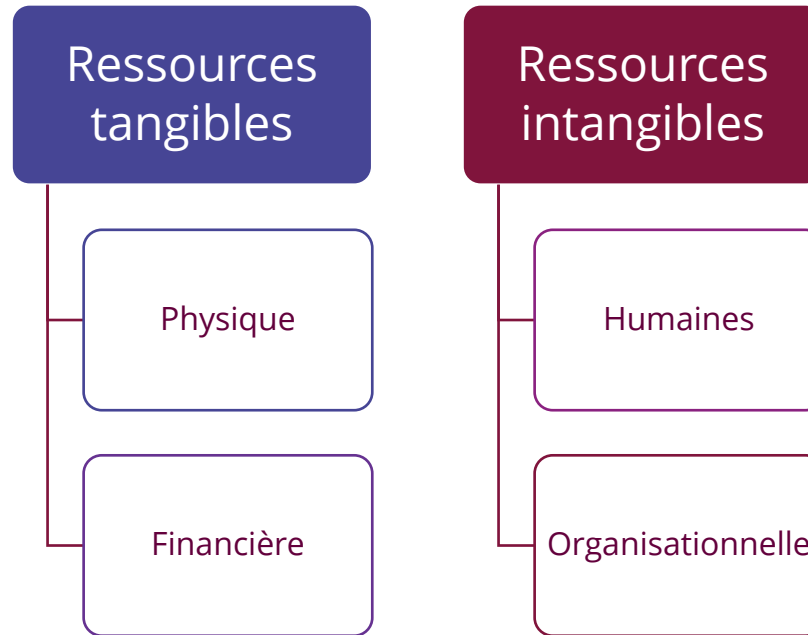
Dépendance  
en ressource



# Outils d'analyse stratégique

Analyse de l'environnement interne

- Revient à étudier les ressources de l'organisation



# Outils d'analyse stratégique

## Analyse de l'environnement interne

En détails:

Les ressources physiques: matériaux, bâtiments, infrastructures, technologies, localisation géographique

Les ressources humaines: formation, connaissances, intelligence, jugements, capacités, compétences, réseau des personnes

Les ressources organisationnels: culture, valeurs, coordination, relations entre groupes

Les ressources financières: revenus/dépenses, actifs comptables, dettes.

# Outils d'analyse stratégique

## Analyse de l'environnement interne

La notion de capacités organisationnelles:

capacité à combiner avec succès ses ressources et compétences en vue de remplir ses objectifs et satisfaire les attentes de ses actionnaires

- Capacités en RH (ex: sécurité d'un évènement)
- Capacités financières (ex: investissement)
- Capacités relationnelles (réseau)
- Capacités matériels et procédurales
- Capacités de développement et de planning (R&D)



PARIS 2024

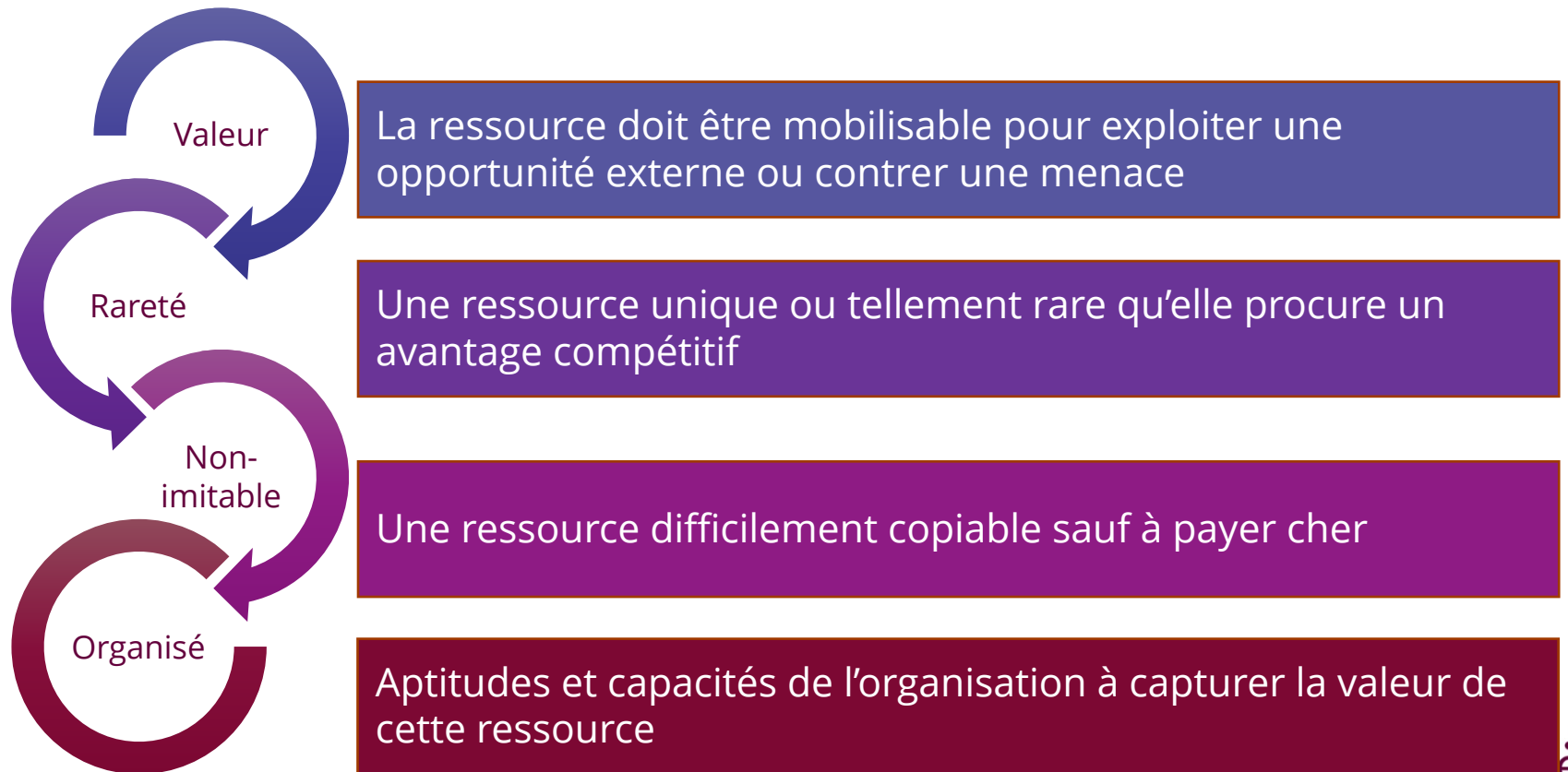


C'est ce qui transforme les ressources en performance ou succès  
(avantage compétitif)

# Outils d'analyse stratégique

## Analyse de l'environnement interne

Le modèle V.R.I.O. pour connaître les ressources qui donnent un avantage compétitif



# Outils d'analyse stratégique

## Analyse de l'environnement interne

### Le diagnostic interne selon M. Porter (9 composantes de l'organisation)

#### Infrastructure (DG, compta, finances, gestion, etc.)

Ressources humaines (recrutement, formations)

Développement & Innovation (R&D)

Approvisionnement (Achats, Matières premières)

Logistique  
amont  
(stockage)

Production

Logistique  
Externe  
(distribution)

Marketing,  
ventes

Services (SAV)

Marges

La chaîne de valeur: elle décompose les activités stratégiques d'une firme pour identifier les coûts ainsi que les sources actuelles et potentielles de différenciation

# Chapitre 4

## Stratégie et environnement organisationnel Outils d'analyse stratégique

Environnement interne

**Environnement externe**

# Outils d'analyse stratégique

## Le macro-environnement



# Outils d'analyse stratégique

Le macro-environnement

L'outil d'analyse P.E.S.T.E.L





# Outils d'analyse stratégique

Le macro-environnement

L'outil d'analyse P.E.S.T.E.L

Dimension(s)	Indicateur(s)
<b>Politique</b>	Changements de partis au pouvoir, règles de l'UE, changement d'orientations (ex: sport pour tous vs sport d'élite)
<b>Economiques</b>	PIB, chômage, croissance, crise (ex: dépenses sportives)
<b>Socio-culturelle</b>	Démographie, sociologie, modes de consommation (ex: sport outdoor, pratique non-encadré)
<b>Technologique</b>	Maîtrise technologique, obsolescence rapide (ex: coach en ligne)
<b>Ecologique</b>	Impact écologique, sensibilité protection nature (greenwashing dans le sport)
<b>Légale</b>	Contraintes réglementaires, droit du travail, droit des contrats

# Outils d'analyse stratégique

Le macro-environnement

L'outil d'analyse P.E.S.T.E.L : étude de cas de l'escalade indoor

## Exemple de l'escalade indoor

Sport indoor de proximité issue des sports de nature

➔ écologique

Normes spécifiques aux installations d'escalade (cout de mise aux normes)

➔ légal

Soutien des collectivités, sport accessible à tous, facilité infrastructure gymnase.

➔ politique

Système d'assurage automatique (plus rapide et sécurisé répondant au besoin d'autonomie)

➔ technologique

Dimension ludique de la pratique (sensation forte et émotion en sécurité). Permet de travailler la forme et la force

➔ Socio-culturelle

Crise économique réduit la dépense sportive, contexte fermeture des clubs mais avantages d'une pratique de courte durée (loisir, tourisme)

➔ économique

# Outils d'analyse stratégique

Le macro-environnement

L'outil d'analyse P.E.S.T.E.L

## Inconvénients:

- Aboutit souvent à des analyses trop générales et trop éloignés des réalités de terrain
- Devient vraiment intéressant si on se concentre sur une seule des dimensions dans le détail

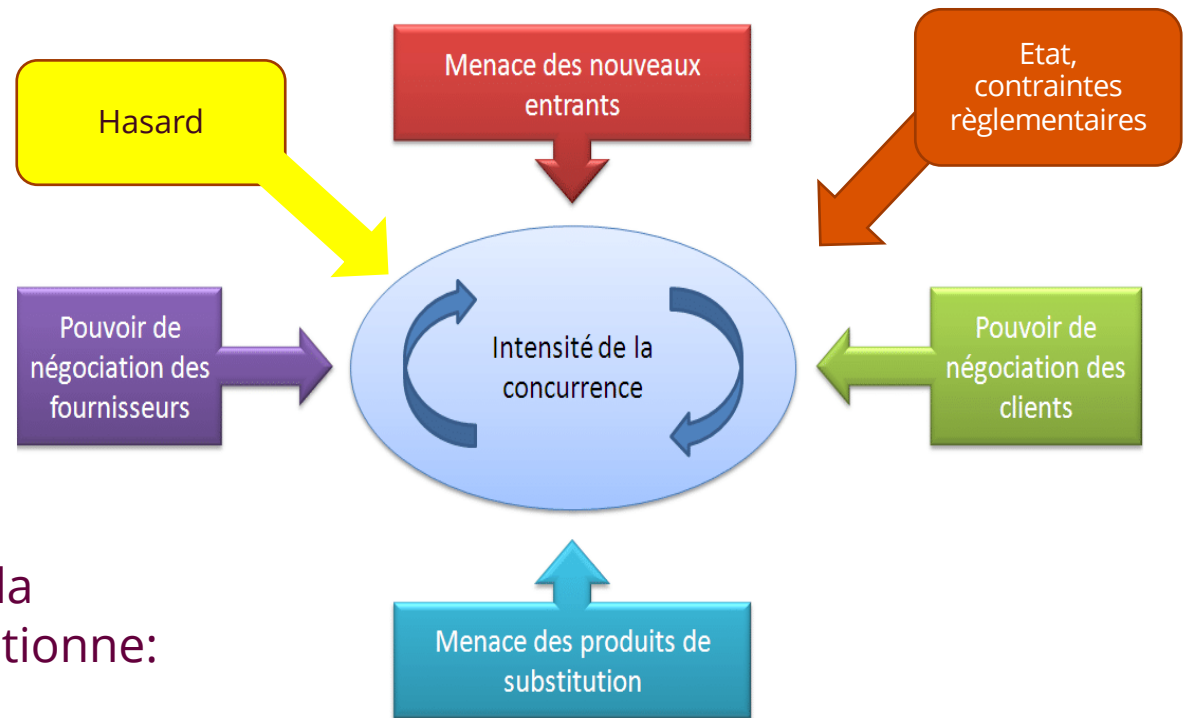
## Avantages:

- Faire émerger des tendances (consommations)
- Sortir le gestionnaire de ses réflexes du quotidien (mimétisme)
- Vision de long terme (stratégie)

# Outils d'analyse stratégique

## L'approche externe

Le modèle des 5 forces (+2) de Porter (aussi appelé le modèle en diamant )



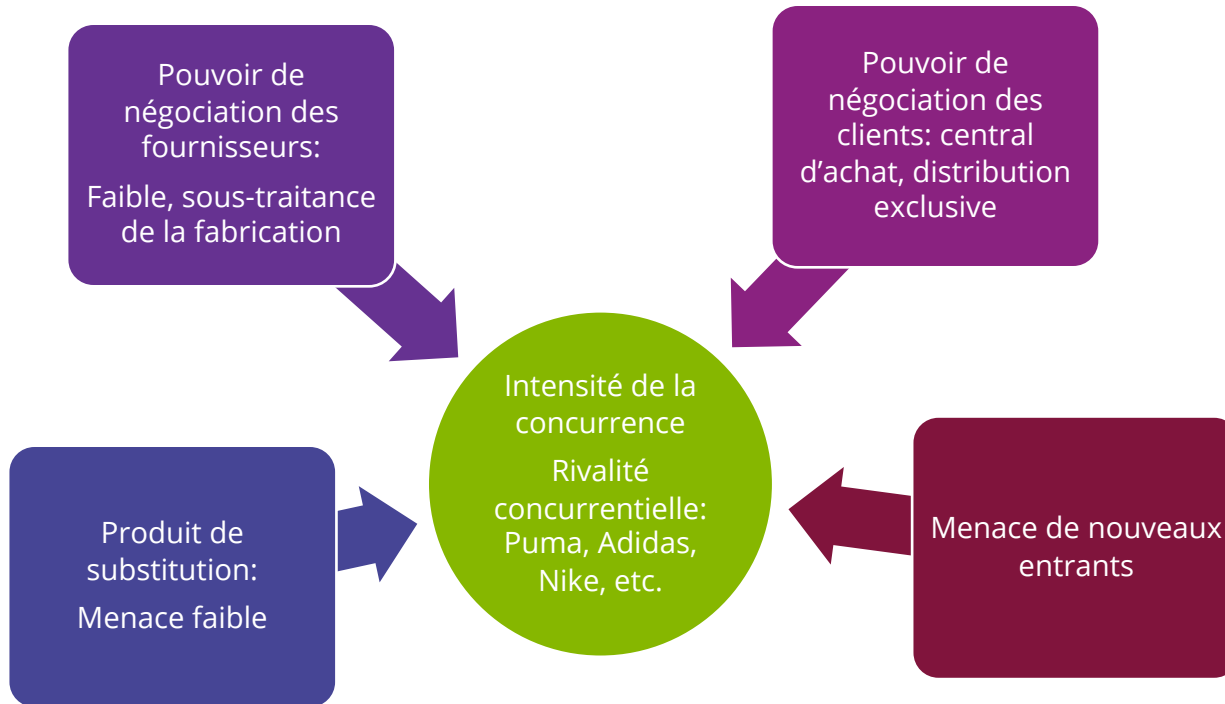
Pour Michael Porter (1982), la structure d'un marché conditionne:

- La concurrence
- La performance
- Les stratégies

# Outils d'analyse stratégique

## L'approche externe

### Le modèle des 5 forces de Porter appliqué au marché des chaussures de sport



# Outils d'analyse stratégique

## L'approche externe

### Le modèle des 5 forces de Porter

#### L'intensité de la concurrence:

- 'guerre' permanente pour maintenir ou augmenter ses parts de marchés/concurrents.
- Plus il y a de concurrents et plus ils sont proches (prestations, taille) ou peu différenciés, plus la concurrence est intense
- Diversité et nombre de concurrents
- Degré de jeunesse ou maturité du secteur (marché)

Ex: fabricants  
d'articles de  
sport

Rank 2018	Manufacturer	Headquarter	Category	Revenues in millions US \$ (2018) *
1	Nike Inc.	USA		31 183
2	Adidas Group	Germany		22 603
3	VF Corp	USA		10 078
4	HanesBrands	USA		6 804
5	Decathlon	France		6 071
6	Puma	Germany		4 862
7	Under Armour	USA		4 290
8	New Balance	USA		4 068
9	Skechers	USA		3 978
10	+7 Anta	China		3 648
11	+2 Amer Sports	Finland		3 162
12	Shimano	Japan		3 153
13	-3 ASICS	Japan		3 118
14	-3 Newell Outdoor Solutions (ex Jarden)	USA		2 947
15	+4 Lacoste	France		2 928

# Outils d'analyse stratégique

L'approche externe

Le modèle des 5 forces de Porter

## Le pouvoir des négociations des fournisseurs

- Implique une négociation sur les coûts, la qualité, les délais de livraison.
- Moins les fournisseurs sont nombreux, plus leur pouvoir de négociation est fort.
- Disponibilité de produits/services substituables
- Degré de menace d'intégration verticale du fournisseur (contrôle de la chaîne de valeur)

Ex: relation entre marques sportives et grande distribution d'articles sportifs

# Outils d'analyse stratégique

L'approche externe

Le modèle des 5 forces de Porter

## Le pouvoir des négociations des clients

- Degré de sensibilité au prix (élasticité prix)
- Degré de fidélité
- Coûts liés aux changements de fournisseur
- Volume d'achat
- Degré de concentration des acheteurs





# Outils d'analyse stratégique

L'approche externe

Le modèle des 5 forces de Porter

## Menace de produit/services de substitution?

Le degré de menace dépend de:

- La disponibilité de produits de substitution
- L'attractivité qualité-prix de notre produit/produit de substitution
- Les couts ou risques perçus au changement de produit

# Outils d'analyse stratégique

L'approche externe

Le modèle des 5 forces de Porter

Nouveaux entrants:

- Secteur privé marchand qui s'attaque aux monopoles des fédérations sportives
- Existence de barrière à l'entrée (réglementaire, juridique, économique)
- Empêcher l'entrée de nouveaux acteurs en:
  - Créant une grande fidélité du client
  - Ayant un produit différenciant
  - Utilisant des stratégies hyper-compétitives (guerre des prix, promotions, etc.)

# Stratégie et environnement organisationnel

## L'approche externe

### Limites du modèle des cinq forces de Porter

- Rôle de l'Etat (France): réglementation lié aux paris sportifs, loi Evin
- Alliance entre concurrents: foot à 5 rapprochement entre Soccer five et Urban football (création d'URBAN SOCCER)
- Approche déterministe de la stratégie



Pour 'améliorer' le modèle de Porter, il faut prendre en compte d'autres dimensions (Etat, chance, coopération)

# Outils d'analyse stratégique

## L'approche externe

Autres exemples de transformations de l'environnement :

- Nouvelles technologies
- Transformations démographiques
- Big Data
- Globalisation
- Pandémie...
- Crise énergétique...
- Guerre...



L'analyse de l'environnement externe peut porter sur ses degrés de stabilité et de changements