

# Stratégie et environnement organisationnel

## L'approche externe

La théorie des parties prenantes (*stakeholders*) de Freeman (1984)

individu ou un groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels

- Pour cartographier les parties prenantes, il faut identifier qui peut avoir:
  - **Un intérêt** (*stake*) aux performances économiques, actionnariale, d'influence
  - **Un accès aux ressources** qui intéressent l'organisation, fait partie du secteur ou de la structure socio-politique
  - **Une obligation morale** envers l'organisation qui peut bénéficier/subir les actions de l'organisation

# Stratégie et environnement organisationnel

## L'approche externe

### Comment hiérarchiser les parties prenantes (stakeholders)

- Clarckson (1995) différencie les PP primaires (critique pour la survie de l'organisation) et les PP secondaires (non-essentiels à la survie)
- Mitchell, Agle & Wood (1997) propose trois attributs pour délimiter le pouvoir des PP (pouvoir, légitimité, urgence)

Ex: les supporters de football...les licenciés d'un club sportif associatif

# Stratégie et environnement organisationnel

Conclusion sur L' approche externe

Cas du CIO et  
des organisateurs des Jeux Olympiques (COJO+SOLIDEO)

Parties prenantes à prendre en compte:

- Sponsoring
- Pouvoirs publics
- Entreprises (sous-traitants)
- Opinion public
- Géopolitique
- CIO



# Stratégie et environnement organisationnel

Conclusion sur L' approche externe

Cas du développement durable dans le sport professionnel

Parties prenantes à prendre en compte:

- Sponsoring
- Pouvoirs publics
- Fan/consommateurs
- Collectivités publiques
- Etat (pouvoir législatif)



# Chapitre 5

## Formulation stratégique :

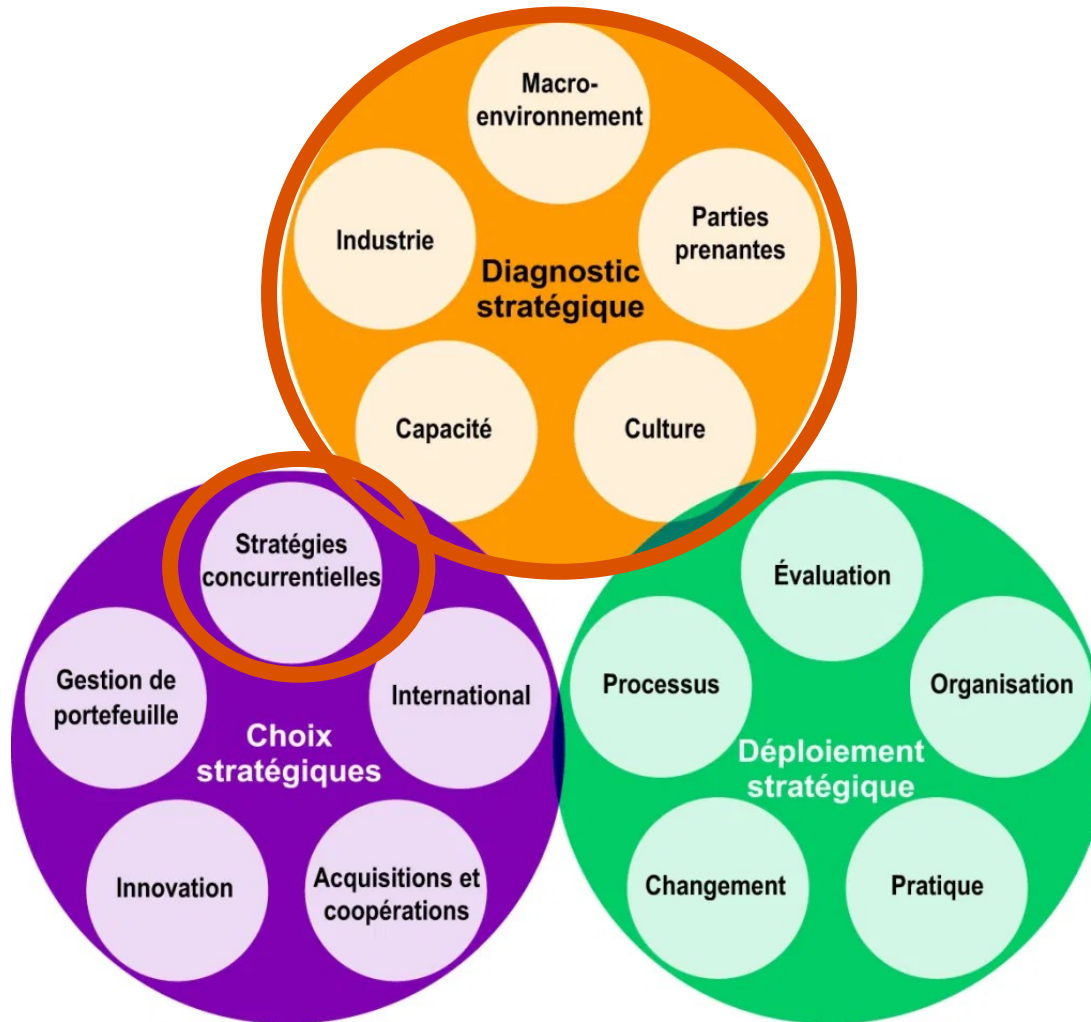
### Les stratégies génériques

Ce chapitre explore les stratégies génériques en management. Il aborde les niveaux de stratégie, les approches de Porter, et les tactiques de croissance d'entreprise.



# Formulation stratégique

## Introduction



# Formulation stratégique

## Les trois niveaux de la stratégie



### Stratégique

Définit la direction globale de l'entreprise.



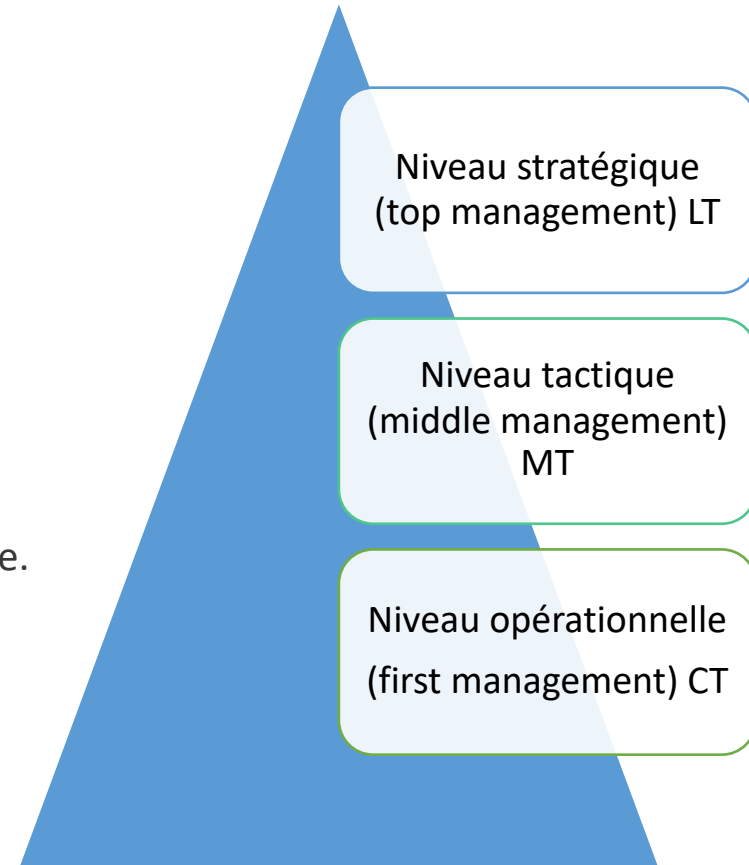
### Tactique

Se concentre sur la compétitivité dans un marché spécifique.

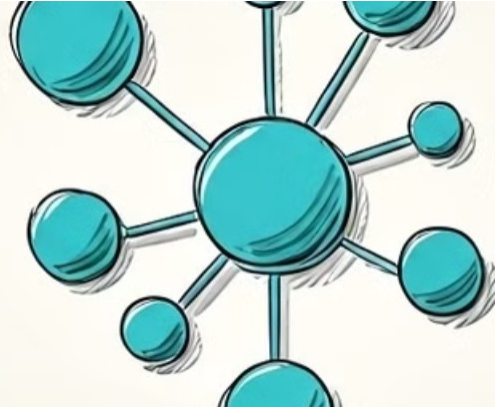


### Opérationnelle

Concerne les opérations quotidiennes des départements.



# Formulation stratégique



## Les trois stratégies génériques de M. Porter

### **1** Domination par les coûts

Stratégie de prix réduits grâce à des coûts de production faibles.

### **2** Différenciation

Offre plus élaborée à un prix plus élevé ou maintien de la qualité à prix bas.

### **3** Focalisation

Concentration sur un segment de marché spécifique avec une offre spécialisée.



# Formulation stratégique

## Exemple : Marché de la remise en forme

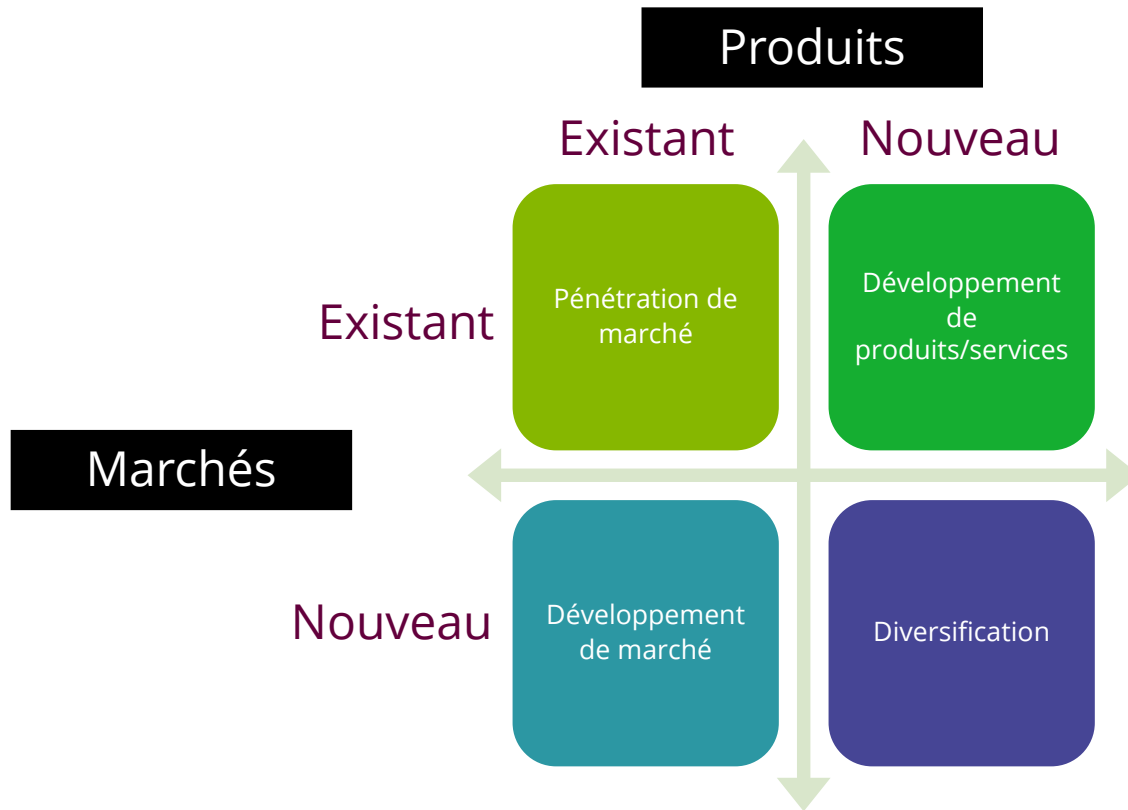
| Stratégie                   | Type de service                      |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Domination par les coûts    | Grandes salles, cours collectifs     |
| Différenciation par le haut | Cadre luxueux, coaching individuel   |
| Différenciation par le bas  | Low-cost, machines fonctionnelles    |
| Focalisation                | Salles pour femmes, coach à domicile |



# Formulation stratégique

## Niveau tactique : Matrice d'Ansoff

- On s'intéresse ici au potentiel de croissance d'un produit/service par rapport à un marché (matrice d'Ansoff)



# Formulation stratégique

Niveau tactique

Illustration secteur sport



Produits

Existant

Nouveau

Existant

Pénétration de marché

Développement de produits/services

Marchés

Nouveau

Développement de marché

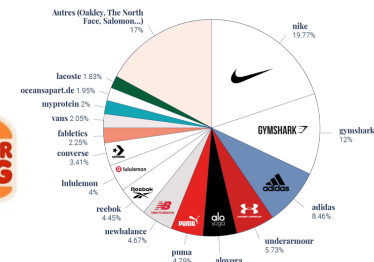
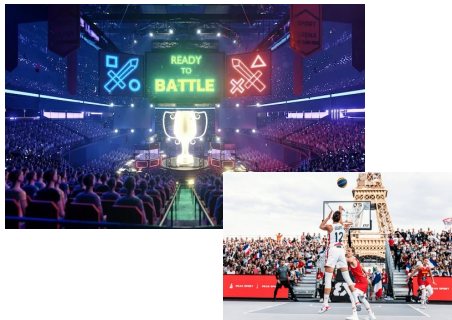
Diversification



# Formulation stratégique

## Stratégie Océan Bleu vs Océan Rouge (Kim & Mauborgne, 2009)

| Aspect                  | Océan Bleu (Ocean Bleu)                          | Océan Rouge (Ocean Rouge)                       |
|-------------------------|--|---|
| Espace de marché        | Nouveau, inexploré, sans concurrence directe     | Établi, très compétitif, saturé                 |
| Focus stratégique       | Innovation, différenciation, création de demande | Concurrence sur le prix, qualité et efficacité  |
| Potentiel de croissance | Élevé, car le marché est inexploré               | Limité, car le marché est saturé                |
| Niveau de risque        | Risque plus élevé dû au marché non testé         | Risque plus faible, mais forte concurrence      |
| Rentabilité             | Potentiel de rentabilité élevé                   | Marges plus faibles en raison de la concurrence |



# Formulation stratégique



## Comportements stratégiques selon Miles & Snow

| Type d'entreprise | Stratégie                        |
|-------------------|----------------------------------|
| Prospecteur       | Innovation et exploration        |
| Défenseur         | Protection et spécialisation     |
| Analyste          | Imitation prudente               |
| Réacteur          | Réaction passive aux changements |

Google



Microsoft



approche psychologique des organisations

# Formulation stratégique

## Stratégies de croissance selon Chandler



1

### Expansion des volumes

Augmentation des ventes sur un marché existant.

2

### Extension géographique

Développement à l'international.

3

### Intégration verticale

Multi-positionnement sur un marché donné.

4

### Diversification

Orientation vers de nouveaux domaines d'activités stratégiques.

# Formulation stratégique

## Niveau tactique



| Stratégie                    | Description   | Exemple                     |
|------------------------------|---|-----------------------------|
| Expansion par Volume         | Augmenter la production pour répondre à la demande et réduire les coûts unitaires | Ford avec la Ford T         |
| Expansion Géographique       | Pénétrer de nouveaux marchés géographiques pour accroître la clientèle            | Coca-Cola à l'international |
| Diversification des Produits | Élaborer de nouveaux produits/services pour diversifier les sources de revenus    | Virgin Group                |
| Intégration Verticale        | Contrôler plusieurs étapes de la chaîne de valeur pour optimiser les opérations   | ExxonMobil                  |

# Formulation stratégique



## Cas d'étude



1

**19e siècle**

Diversification réussie dans le tennis.

2

**Années 90**

Expansion dans le textile, les chaussures et les balles.

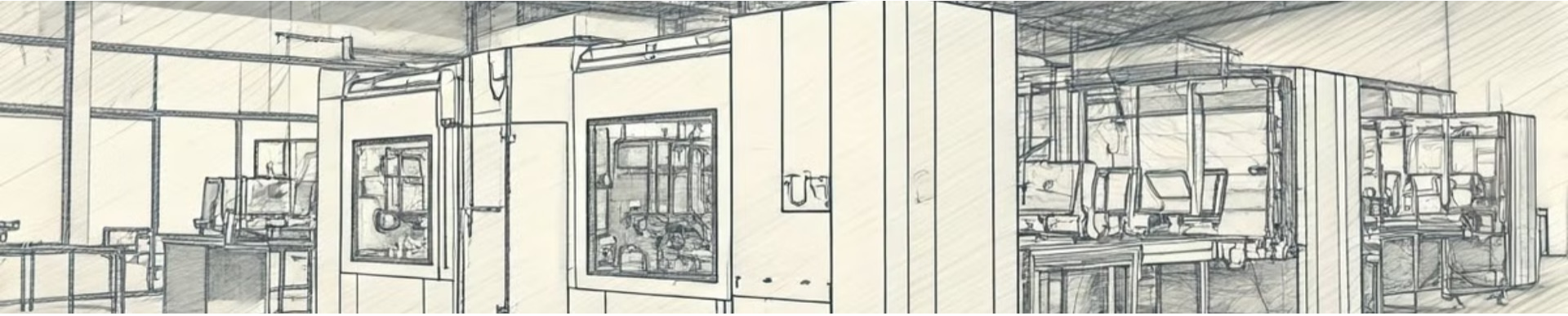
3

**Années 2000**

Diversification dans le badminton et le padel.



# Formulation stratégique



## Réussite et innovation

1

### Croissance

Passage réussi de PME à ETI.

2

### Innovation

Stratégie basée sur l'innovation continue.

3

### Chiffres clés

340 salariés, 160m€ de CA (2023)

4

### Position de marché

Premier équipementier mondial du tennis (30% du marché).