

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 :

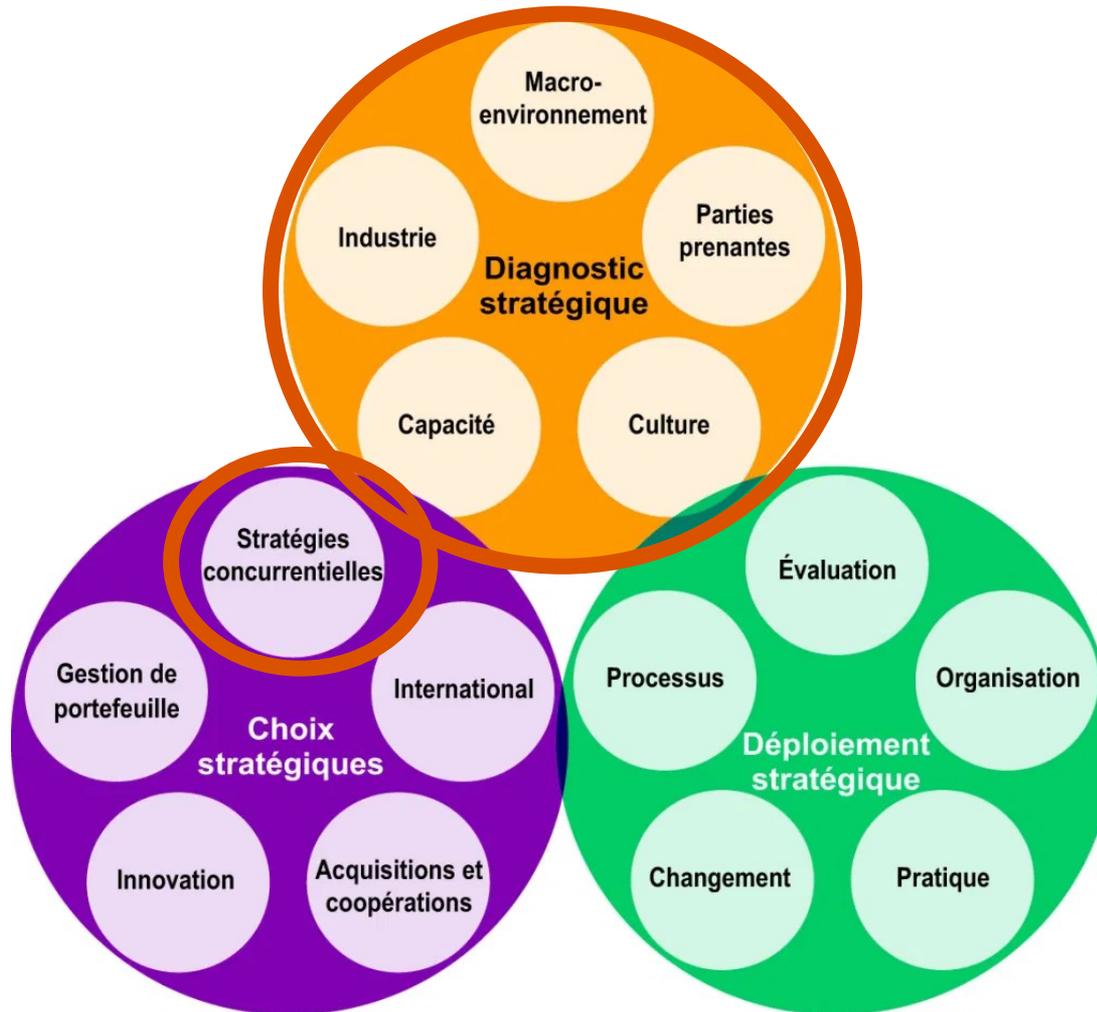
Les stratégies génériques

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.



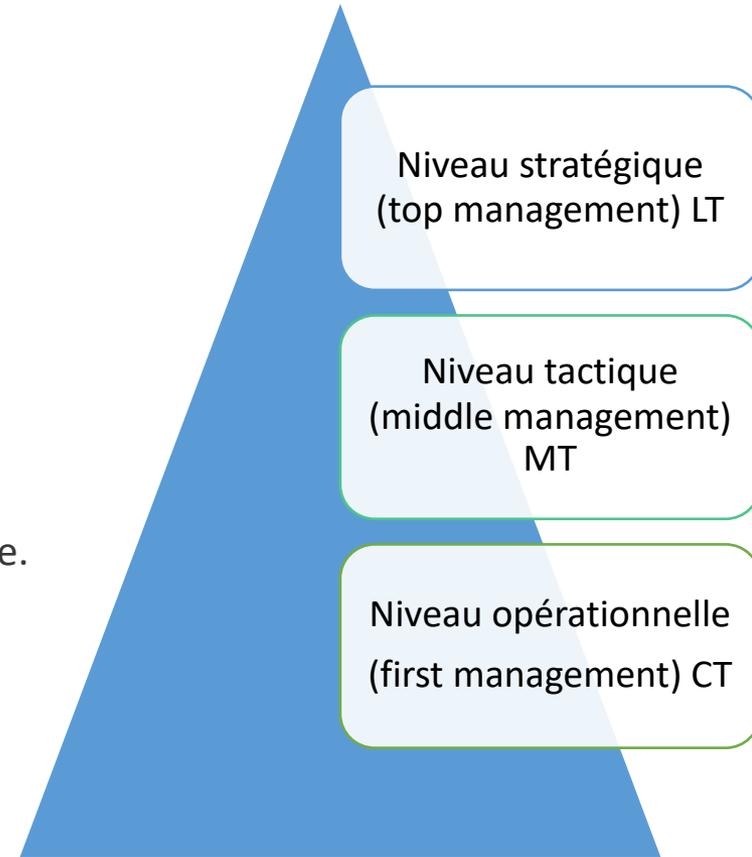
Tactique

Se concentre sur la compétitivité dans un marché spécifique.

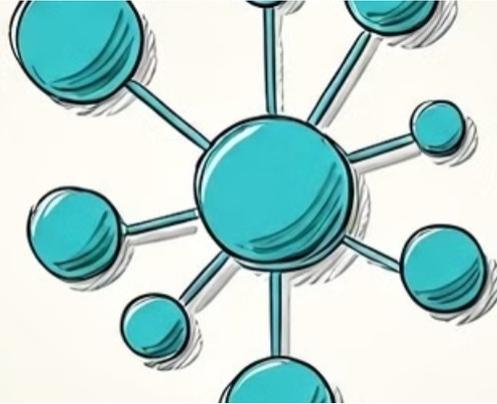


Opérationnelle

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

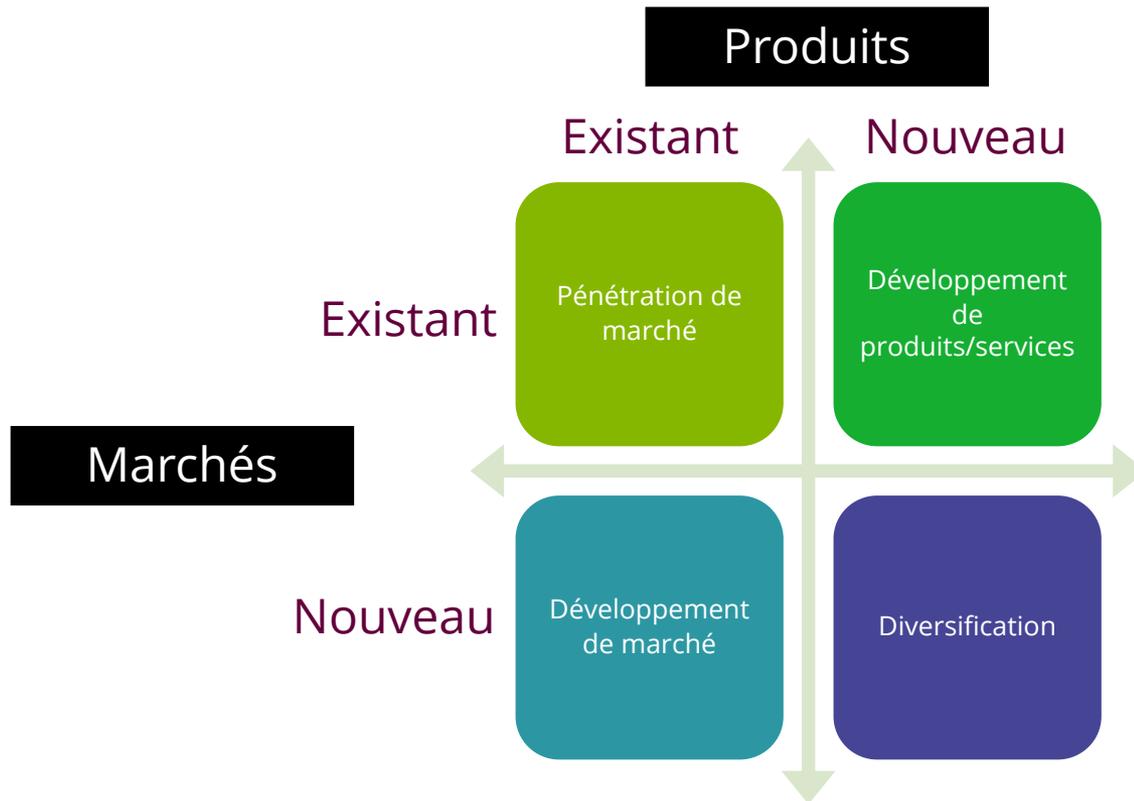
Stratégie	Type de service
Domination par les coûts	Grandes salles, cours collectifs
Différenciation par le haut	Cadre luxueux, coaching individuel
Différenciation par le bas	Low-cost, machines fonctionnelles
Focalisation	Salles pour femmes, coach à domicile



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

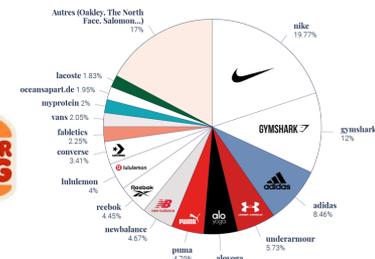
Diversification



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



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

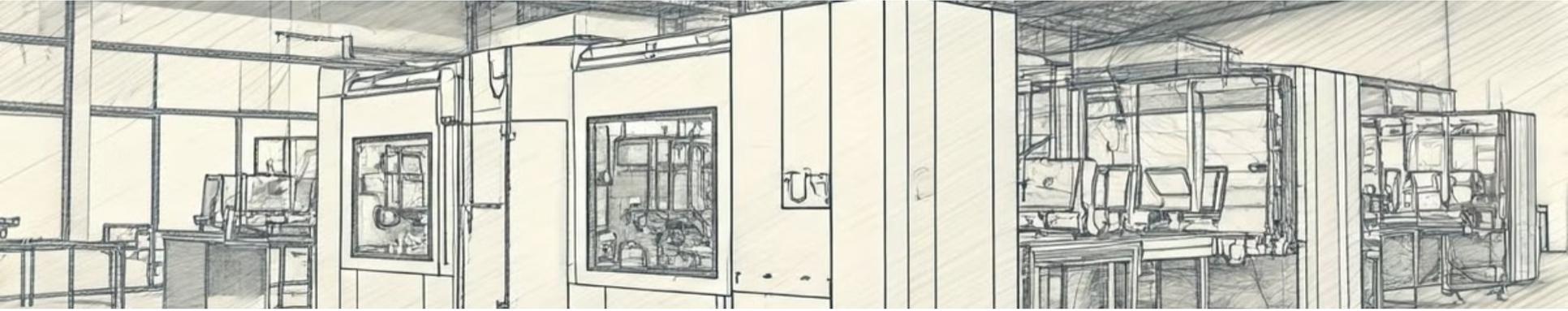
Expansion dans le textile, les chaussures et les balles.

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).