

Formulation stratégique

Cas de diversification



1

Spécialisation initiale

Entreprise spécialisée dans les sports d'hiver.

2

Diversification

Expansion vers les chaussures de randonnée et de trail.

3

Résultat

Activité principale désormais dans le sport de montagne au sens large.



Formulation stratégique



L'intégration verticale

Elle correspond au contrôle l'ensemble ou plusieurs des étapes de la chaine de valeur d'un produit ou d'un service



Exemple

Madison Square Garden : arena de sport et divertissement.



Équilibre

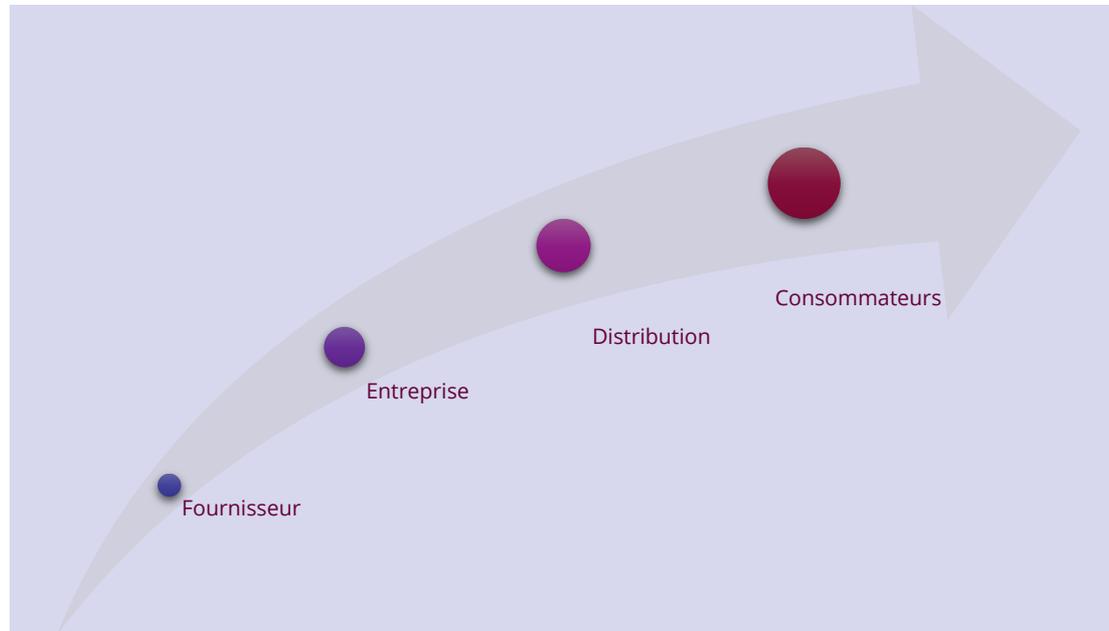
Trouver l'équilibre entre intégration verticale et externalisation.



Formulation stratégique

Stratégie(s) de croissance au niveau de l'entreprise

L'intégration verticale



La maîtrise de la chaîne de valeur: de la conception d'un produit/service à sa distribution

Formulation stratégique

DECATHLON



Intégration verticale : Cas Décathlon

Stratégie	Maîtrise de la chaîne de valeur
Marques propres	80 marques
Évolution	D'un choix par défaut à un axe stratégique

aptonia

ARTENGO

bTwin

Caperlan

DOMYOS

FUGANZA

GEOLOGIC

GEONAUTA

Inesis

KIPSTA

nabaiji
PEP UP YOUR SWIM

Quechua

TRIBORD
DESIGNED BY WATER

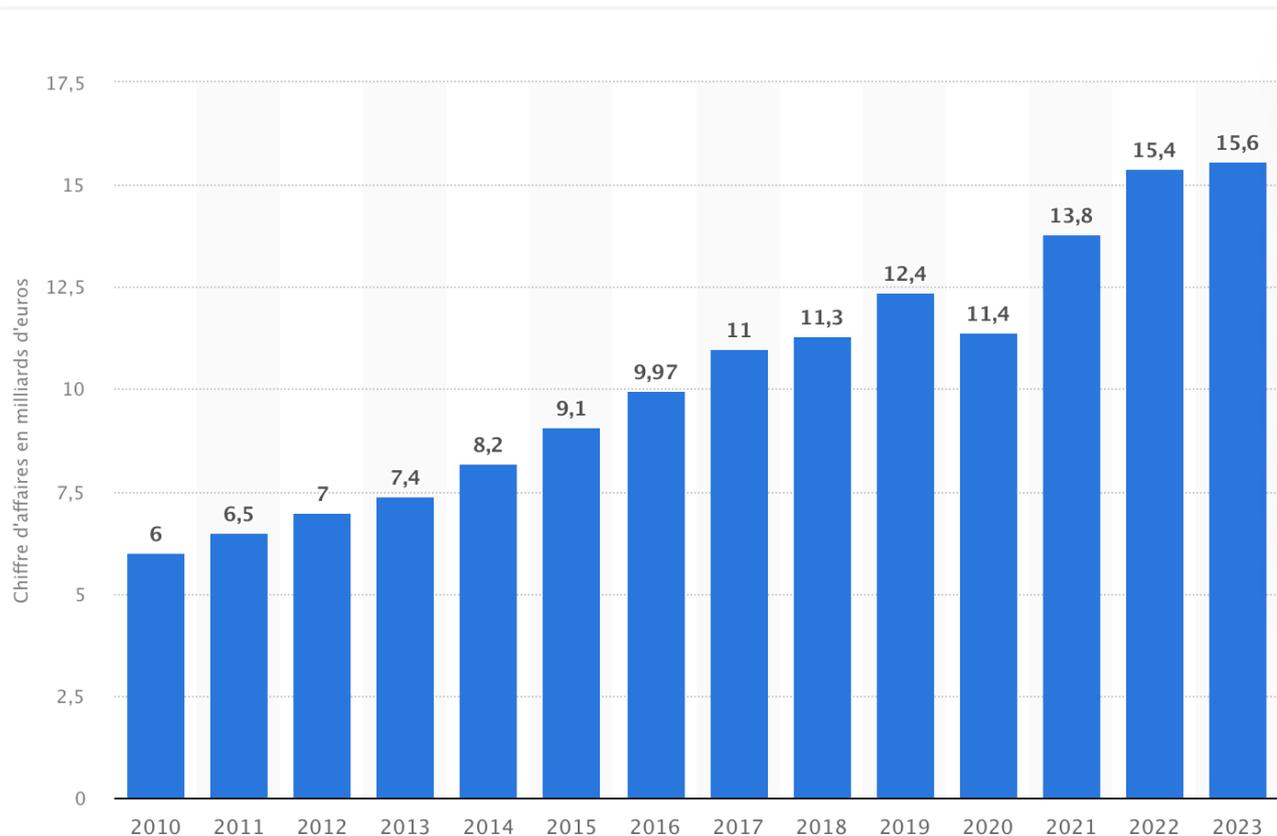
Wed'ze
SKI - Snowboard

Un choix par défaut pour Décathlon au départ qui est devenu un axe stratégique

Formulation stratégique

Stratégie(s) de croissance au niveau de l'entreprise

Chiffre d'affaires de l'entreprise française Décathlon entre 2010 et 2023
(en milliards d'euros)



Formulation stratégique

Stratégie(s) de croissance au niveau de l'entreprise

L'expansion des volumes

- Cela correspond à la **concentration** d'une organisation sur son domaine d'activité principale avec l'objectif de croissance:

- Du volume des ventes
- Des parts de marchés



Croissance interne

- Fusion/acquisition d'entreprises concurrentes (intégration verticale)



Croissance externe



Chapitre 6

Les dispositifs stratégiques comment « donner forme à la stratégie »

Les dispositifs stratégiques comment « donner forme à la stratégie »

Business model

Comptabilité

Innovation

Innovation ouverte

RSE

Business model

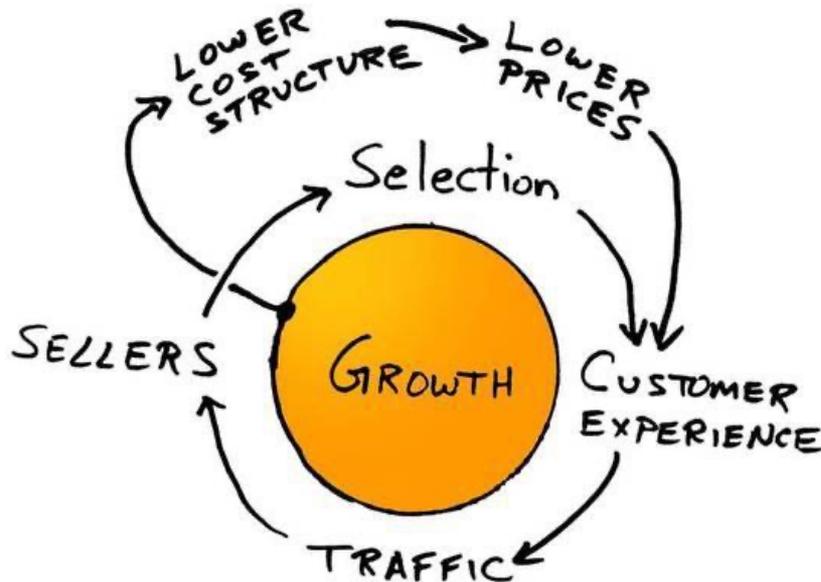
Qu'est-ce qu'un modèle économique?

“L'articulation entre différents domaines d'activité d'une entreprise (organisation) visant à produire une proposition de valeur pour les clients”



Business model

Représentation du modèle économique d'Amazon (par Jeff Bezos, 2001)



Une représentation de son activité en la décomposant à des fins stratégiques

Business model

Exemple de représentation: business model CANVAS

Partenaires clés	Activités clés	Propositions de valeur	Relations clients	Segmentation clientèle
	Ressources clés		Canaux de distribution	
Structure des Coûts		Flux de Revenus		

Une représentation de son activité en la décomposant à des fins stratégiques

Business model

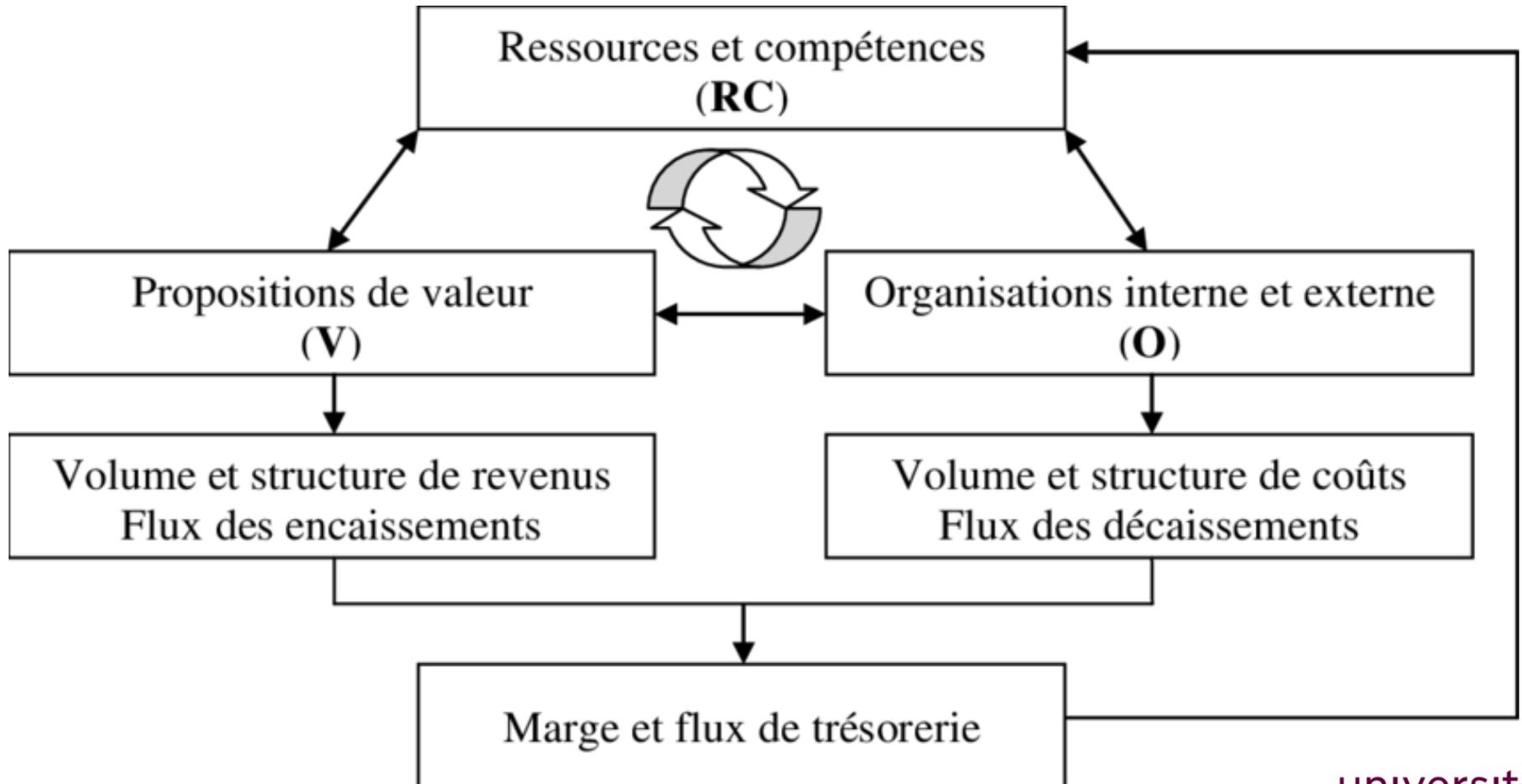
Exemple de Nike



Partenaires clés	Activités clés	Propositions de valeur	Relations clients	Segmentation clientèle
<p>Usines de production</p> <p>Institutions scientifiques</p>	<p>Développement et design des produits</p> <p>Marketing</p> <p>Ressources clés</p> <p>Marque et propriété intellectuelle</p>	<p>Innovation, qualité et statut, diversité</p>	<p>Personnalisation (Nike ID)</p> <p>Canaux de distribution</p> <p>Partenaires et e-commerce</p>	<p>Marché globale (équipements sportifs)</p>
Structure des Coûts			Flux de Revenus	
<p>Marketing, Stockage, Administration</p>			<p>Ventes de produits</p>	

Business model

Exemple de représentation: modèle RCOV



Les dispositifs stratégiques comment « donner forme à la stratégie »

Business model

Comptabilité

Innovation

Innovation ouverte

RSE

Comptabilité

Définition et fonction

- La comptabilité englobe l'ensemble des systèmes de production et de traitement de l'information comptable relative aux processus de création et de répartition de la valeur
- La comptabilité a une fonction d'information et de gouvernance pour les organisations et le marché des capitaux mais aussi pour la société en général.
- Moyen de contrôle des actionnaires sur les dirigeants



Les dispositifs stratégiques comment « donner forme à la stratégie »

Business model

Comptabilité

Innovation

Innovation ouverte

RSE

Architecture de connaissances dans l'organisation

- La base de connaissance (technologies, connaissances, brevets, etc.) dont dispose l'organisation.
- Le cadre de connaissance qui exprime les priorités ou le domaine de compétence souhaité.
- La dynamique de connaissances (capacités dynamiques)



Architecture de connaissances dans l'organisation

Thomas Bach demande une étude sur la création de Jeux Olympiques de l'esport



Innovation

Architecture de connaissances dans l'organisation



OFFRE Rat+
DU 1^{ER} MARS AU 19 AVRIL 2023

CANAL+ | Disney+ | NETFLIX
OCS | Paramount+ | ...

19€ 49 /MOIS* **-26 ANS**
SANS ENGAGEMENT

OFFRE SPECIALE
DU 1^{ER} MARS AU 19 AVRIL 2023

CANAL+ | Disney+ | NETFLIX
OCS | Paramount+ | ...

25€⁹⁹ /MOIS
LES 12 PREMIERS MOIS PUIS 38€99 /MOIS*
ABONNEMENT 24 MOIS INCLUS CAPEYN, UZZIE & TELERAMA

OPTION TV+
OFFERTE PENDANT 2 MOIS* PUIS 10€/RÉSILIALE MENSUELLEMENT - INCLUS IZNEO

Innovation

Dilemme entre exploration et exploitation (J. March, 1991)

Exploitation

- Recherche d'efficience
- Amélioration des connaissances existantes
- (maximiser les revenus existants, ex: merchandising, billetterie)

Exploration

- Expérimentation
- Recherche et création de nouvelles idées
- Innovation de rupture (ex: nouveaux produits)



Innovation

Dilemme entre exploration et exploitation (J. March, 1991)

Le rôle des communautés de connaissances dans la génération d'idées



Game designer chez Ubisoft (jeux vidéos) participent à l'exploitation (remontée de connaissances acquises) et à la construction des idées (exploration)

Couplage exploration/exploitation

Les créateurs de jeux chez Ubisoft sont à la fois en compétition sur le marché des jeux vidéos et en coopération pour le partage de nouvelles techniques

Les dispositifs stratégiques comment « donner forme à la stratégie »

Business model

Comptabilité

Innovation

Innovation ouverte

RSE

Innovation ouverte

Définition

- L'innovation ouverte revient pour les entreprises à développer des stratégies de co-conception avec:
 - des clients et/ou des fournisseurs,
 - échanger des brevets,
 - former des consortiums de recherche,
 - créer des partenariats avec des universités ou entreprises (concurrentes ou non), etc.

Innovation ouverte

Définition

- 2 types d'innovations ouvertes:
 - « *Outside in* »: consiste pour une entreprise à absorber des technologies existantes dans son processus d'innovation



- « *Inside out* »: consiste à céder des connaissances et technologies développés en interne pour les valoriser (industrie pharmaceutique)

Innovation ouverte

La coopération, une stratégie d'innovation ouverte

- Cela correspond à de la coopération entre concurrents. elle permet de:
 - diminuer les coûts en les mettant en commun
 - le partage des connaissances offre la possibilité de lancer des programmes de grande envergure et d'innover.



Innovation ouverte

La coopétition, une stratégie d'innovation ouverte

- Exemple de stratégie de coopétition:



Innovation ouverte

La coopération, une stratégie d'innovation ouverte

salomon // MATRYX // 



ASF 4.0 / G.Salmon 18.12.2019


salomon
TIME TO PLAY

 **Babolat**™

 **MILLET**

L'advance shoe factory de l'usine Chamatex (Ardèche), fruit de l'investissement de 3 concurrents (Babolat, Salomon, Millet) pour relocalier la production

Les dispositifs stratégiques comment « donner forme à la stratégie »

Business model

Comptabilité

Innovation

Innovation ouverte

RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

La RSE « cosmétique » (Martinet, 2022)

- Stratégie de RSE sans volonté de s'inscrire dans la durée avec les parties prenantes (partenariat ponctuel ou événement avec une association).

La RSE « périphérique » (Martinet, 2022)

- Une stratégie plus impliquée de RSE mais qui est découplé l'activité de l'entreprise (ex: mécénat)



TotalEnergies

PRO CYCLING TEAM | 

La RSE « intégrée » (Martinet, 2022)

- Intégration de la RSE dans les outils de management (indicateurs financiers contrebalancés par des indicateurs sociaux)
- ex: label, fiche d'évaluation sur des critères de développement durable, rémunération indexée à la performance sociale)



Dans le monde du sport, la RSE est encore à ses prémices...

- Entreprise à mission (Aviron Bayonnais): inscrire une raison d'être dans les statuts de l'entreprise.



- Des intérêts et actions contradictoires (notion d'hypocrisie organisationnelle)

