

Réflexion Sport

Scientifique & technique

EXTRAIT

Les outils de
la stratégie
d'entreprise,
une opportunité
pour le sport de
haut niveau ?



Les outils de la stratégie d'entreprise, une opportunité pour le sport de haut niveau ?



Par Alexandre Guyon des Diguères

Diplômé d'une école de management (Essec, Master of Science in Management), il a travaillé une dizaine d'années dans l'univers du conseil et est arrivé à l'INSEP en février 2015.



Stéphane Fukazawa-Couckuyt

Docteur spécialiste de la capitalisation des savoirs, entraîneur et manager sportif.

Outil « 5 forces de Porter »



Après l'outil PESTEL, Réflexions Sport poursuit son exploration des stratégies d'entreprise dont le monde sportif pourrait s'inspirer dans sa quête d'optimisation de la performance. Dans ce numéro, place aux 5 forces de Porter qui s'intéressent à l'analyse d'un environnement concurrentiel.

“... dépasser les visions d'un type unique de concurrence.”

« La victoire est passagère et insaisissable, pas quelque chose qui se commande à loisir même dans les meilleures circonstances », confiait Bill Walsh en 1993 au *Harvard Business Review*. En plus de 3 décennies sur le bord des terrains de football américain, dont 9 en NFL à la tête des San Francisco 49ers, le natif de Los Angeles a tout connu. Les débuts laborieux, les saisons inachevées et les joies de la victoire en Super Bowl (titre national en NFL, NDLR). Une carrière dans la durée qui a permis à l'homme d'acquérir une expérience inestimable. Mentor de Joe Montana ou Jerry Rice, il était connu pour son approche minutieuse du jeu et cette volonté de palier tout imprévu. Car là réside la hantise de l'entraîneur, du manager ou du directeur sportif, dans cet inconnu qui peut ruiner tous les efforts consentis en amont.

Précautionneux et pragmatique, Bill Walsh admettait tout de même dans son ouvrage, *The Score Takes Care of Itself: my Philosophy of Leadership*, qu'on ne peut pas tout analyser ni tout prévoir (Walsh, Jamison et Walsh 2010). Toutefois, il est des éléments

que l'on peut analyser et prendre en compte dans l'élaboration d'une stratégie. En effet, dans le sport de haut niveau, êtres humains et organisations doivent agir avec rapidité, flexibilité, tout en restant concentrés sur l'objectif de performance et sur le fil rouge de leur projet. Évoquer l'illustre coach des 49ers n'est qu'un exemple parmi tant d'autres dans le sport américain et mondial où directeurs sportifs et managers ont la lourde charge d'orienter la politique de leurs organisations en leur donnant un cap et une cohérence au regard des attentes multiples (financières, sportives...).

Pour répondre à leurs besoins dans ce souci d'efficacité de fonctionnement, et à la suite de l'outil PESTEL (appréhension du macro environnement d'une organisation selon 6 dimensions : politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légale) présenté dans le numéro #21 (<https://fr.calameo.com/read/0032327402288b8773a89>), le modèle des 5 forces de Porter peut s'avérer utile.

Mis au point par l'Américain Michael Porter, professeur à la Harvard Business School, ce modèle aide à dépasser les visions d'un type unique de concurrence. Ainsi, l'analyse porte sur l'environnement concurrentiel d'une organisation dans son ensemble au travers de 5 forces (Fig. 1) : ►

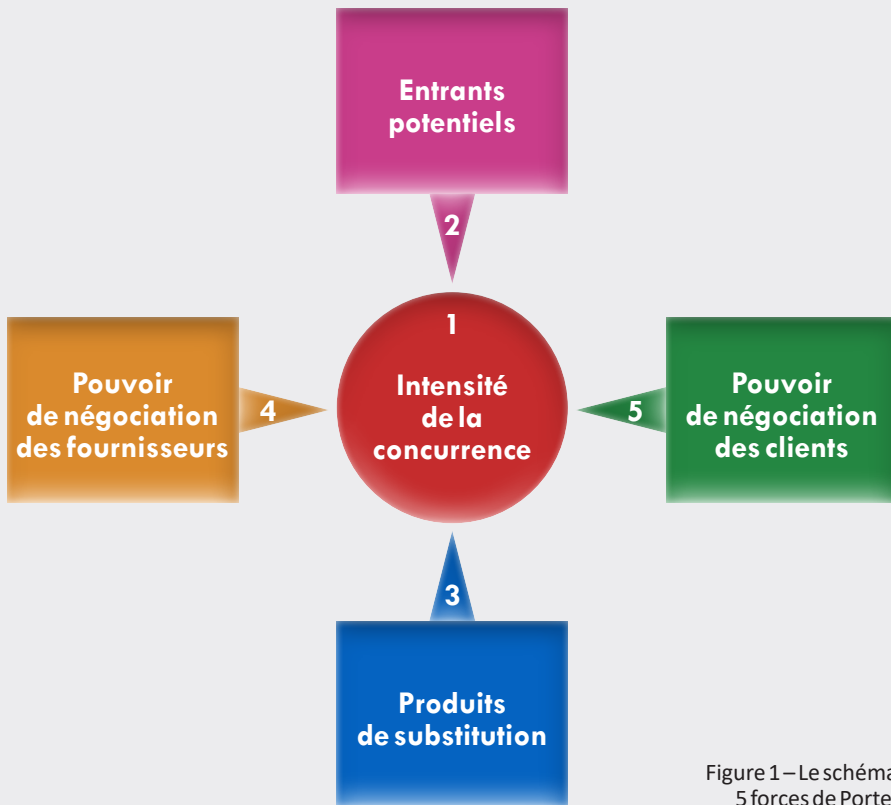


Figure 1 – Le schéma des 5 forces de Porter.

- ▶ la concurrence intrasectorielle ;
- ▶ la menace d'entrants potentiels ;
- ▶ la menace de produits de substitution ;
- ▶ le pouvoir de négociation des clients ;
- ▶ le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Ce modèle peut outiller tant le responsable d'une structure sportive (fédération, pôle, club), le sportif (avec des projets de performance qu'il prend lui-même de plus en plus en charge), l'entraîneur, que le collectif (une équipe de France ou un groupe d'entraînement). Avant d'illustrer pour un public évoluant dans la sphère sportive, de manière générique, ces 5 grands types de concurrence peuvent être présentés comme suit :

1

L'intensité de la concurrence

Elle correspond à la première force ressentie par les différents protagonistes, celle qui est la plus palpable : baisse des prix, nouveaux produits... Son intensité varie en fonction de différents facteurs : taille de l'organisation, nombre de concurrents, croissance du secteur, barrières à l'entrée/sortie...

2

Les entrants potentiels

Cette menace se réfère à l'arrivée de nouveaux concurrents et dépend principalement des barrières à l'entrée sur le secteur. Ces barrières sont de plusieurs types : investissements initiaux (temps, efforts, financiers...), brevets, normes, protectionnisme... Plus ces barrières sont basses, plus cette force est importante.

3

Les produits de substitution

Ce sont les produits qui représentent une alternative à l'offre de l'organisation. L'intensité de cette force dépend du coût de transfert à supporter par le client (ex : voyage en voiture concurrencé par le train ou l'avion).

4

Le pouvoir de négociation des clients

Il représente la capacité des clients à impacter les prix, la qualité, les services que l'organisation propose et donc sa rentabilité finale. Leur force est d'autant plus grande qu'ils sont peu nombreux, qu'ils ont la capacité de reproduire l'activité de l'organisation (on parle alors « d'intégration en amont »), qu'il existe des produits de substitution...

5

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Il correspond au rapport de force entre les fournisseurs et l'organisation. Cette force est importante dans la mesure où il y a peu de fournisseurs, que ces derniers représentent une part importante des achats, qu'il n'y a pas de produit de substitution...



“ *Le manager de club a pour objectifs de contribuer à la performance sportive du club et d'afficher des comptes sains.* ”

Agir sur la concurrence en développant des facteurs clés de succès

Dans le modèle de Porter, les 5 forces en présence sont indépendantes les unes des autres et ont des intensités variables. La performance d'une organisation va dépendre de sa capacité à hiérarchiser ces forces et à dégager ce qu'on appelle des « facteurs clés de succès » (FCS) ou actions stratégiques à maîtriser afin de développer un avantage concurrentiel. Attention, il faut bien avoir en tête que ce modèle ne concerne pas l'entreprise mais son secteur d'activité ; par conséquent l'analyse et les FCS sont les mêmes pour tous les concurrents, seule la capacité à les maîtriser fera la différence.

Par exemple, dans le cadre de la fabrication d'articles de sports, la réduction des coûts est un FCS. Dès les années 1970, Nike identifie ce FCS et décide de délocaliser ses usines en

Asie, au Japon d'abord puis en Corée, Taïwan, Indonésie, Thaïlande, Chine (cf. *VisionsMag* 2013)¹... Mais depuis quelques temps, la tendance change : les progrès réalisés, notamment dans la robotisation (les machines laser sont capables de découper/manipuler les pièces détachées et de les assembler en un temps record), ont amené la société à relocaliser une partie de ses usines en Amérique du Nord et en Europe, (cf. édito économique du 24/10/2017 *Europe 1* (2017))².

Développer son cadre d'analyse : le cas d'une organisation sportive

Prenons le cas d'une organisation sportive, par exemple un club de football (*UK Essay* 2017). À partir du modèle de Porter, la performance dudit club peut faire l'objet d'une grille de lecture à deux niveaux :

- économique : générer du profit, afficher des comptes sains ;
- sportif : gagner le championnat.

Le manager de club a pour objectifs de contribuer à la performance sportive du club et d'afficher des comptes sains. Sa stratégie doit donc tenir ►

1- <http://visionsmag.com/nike-le-geant-americain-qui-na-pas-dusine-aux-etats-unis/>

2- <https://www.europe1.fr/emissions/axel-de-tarlevous-parle-economie/nike-relocalise-ses-usines-en-amerique-du-nord-3472928>

compte de ces deux dimensions lorsqu'il étudie les 5 forces. Voici des pistes d'interrogation pour identifier l'intensité des différents indicateurs :

1 Intensité de la compétition dans le championnat (concurrence des autres clubs)

- Peu d'équipes dominant-elles le championnat ou bien existe-t-il une forte compétition car beaucoup d'équipes peuvent prétendre au titre ?
- Quelle est leur taille ?
- Leurs stratégies/tactiques de jeu sont-elles différentes ?

2 La menace des entrants potentiels

- Pour créer un nouveau club, les coûts sont-ils prohibitifs ?
- Existe-t-il d'autres options, comme racheter un club à la dérive qui n'est plus dans le championnat, y injecter de l'argent pour moderniser les infrastructures et créer une nouvelle équipe compétitive ?
- Quelles sont les barrières à l'entrée du championnat (être dans les deux premiers de L2 pour passer en L1, réussir un match de barrage...) ?

3 Les produits de substitution

- Est-ce que les supporters peuvent suivre les matchs en direct en dehors des stades, par exemple *via* les médias (TV, smartphone...) ?

- Est-ce que les supporters peuvent être attirés par un autre sport ou un autre championnat (baisse de la qualité du championnat, défaites à répétition...) ?

4 Le pouvoir de négociation des clients (supporters, sponsors)

- Quel est le degré de fidélité des supporters ? Plus ce degré est élevé, plus il y a de flexibilité pour fixer les prix (vente de billets, merchandising...).
- Sont-ils nombreux ? Si oui, leur poids de négociation à la maille individuelle (ex : le prix du billet) est faible.
- Quel est le poids des sponsors dans le financement des clubs ?
- Sont-ils nombreux sur le marché ? En d'autres termes, est-il facilement possible d'en trouver d'autres si l'un d'eux se désengage ?

5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs (équipementiers, joueurs)

- Le secteur des équipementiers est-il concentré ?
- Peut-on facilement en changer ?
- Peut-on facilement recruter des joueurs de qualité ?

Apprécier et hiérarchiser l'intensité de chaque variable

À partir de l'analyse effectuée, le manager cherche à valoriser et classer les forces dont il dispose afin de préparer une stratégie pertinente en fonction de ses ressources. Inutile par exemple de travailler sur toutes les forces si ses ressources humaines sont limitées tandis que la pression temporelle est élevée.

1 Intensité de la compétition dans le championnat

Le championnat est dominé par très peu de clubs (<5), dont le sien, et leurs tactiques sont plutôt similaires.

Intensité de la force : 4/10³

2 La menace des entrants potentiels

Les coûts de construction d'un nouveau club ainsi que d'acquisition de bons joueurs sont élevés. Pas de rachat prévu pour le moment.

Intensité de la force : 3/10

3 Les produits de substitution

Plusieurs chaînes de télévision retransmettent les matchs du championnat, ce qui fait perdre des entrées au stade.

Intensité de la force : 7/10

3—Les notations sont données à titre illustratif et sont à déterminer selon l'appréciation du contexte.

4 Le pouvoir de négociation des clients

Les sponsors représentent la principale source de revenus, et ils sont peu nombreux. Les supporters sont fidèles.

Intensité de la force : 8/10

5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le secteur des équipementiers n'est pas concentré et ils sont très nombreux. En revanche, les joueurs de qualité ont un coût très élevé, coût entretenu par les agents.

Intensité de la force : 8/10



©Icon Sport

Si l'on représente ces résultats sur un « graphique radar polaire⁴ », on obtient le schéma suivant :

4—Dans le cas qui nous intéresse, cet outil de visualisation graphique n'est pas forcément nécessaire, en revanche il peut s'avérer très utile lorsque le nombre de variables augmente. Cet outil visuel est réalisé *via* Excel ou équivalent.

Intensité des forces

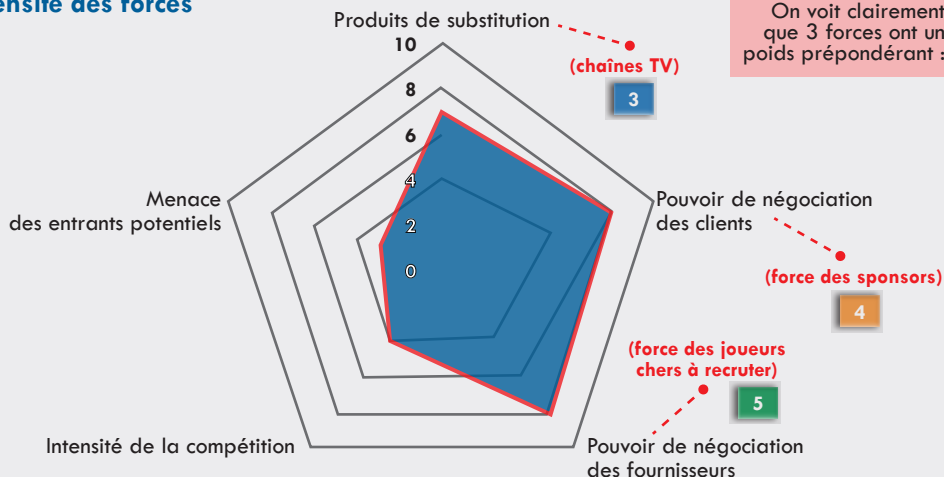


Figure 2 – Analyse Porter par rapport à notre exemple.

Déterminer des actions stratégiques pour contrer la concurrence

Pour rester un acteur dominant sur ce marché et au vu de cette analyse à l'instant t^5 , il faut que le manager identifie des actions stratégiques sur ces 3 forces afin de construire un avantage concurrentiel décisif. Voici quelques propositions :

5—L'environnement et l'objectif évoluant, il faut rester ouvert et vigilant pour pouvoir adapter le management.

3

Les produits de substitution

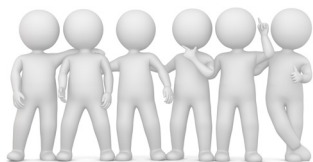
- créer sa propre chaîne TV ou négocier son droit à l'image ;
- créer une chaîne sur internet, proposer des services sur smartphone (directs, alertes buts...) en lien avec une fidélisation, un package pour les supporters.

4

Le pouvoir de négociation des clients

- essayer de contractualiser sur le long terme avec les sponsors ;
- s'assurer que les profils des consommateurs visés par ses sponsors sont similaires à ceux de ses supporters pour sécuriser le partenariat ;

“... développer une cellule de veille pour identifier rapidement les jeunes talents dans les clubs adverses et dans des clubs formateurs...”



©iStockphoto

- continuer de fidéliser ses supporters : abonnements à la saison, réductions sur le prix des billets et sur le merchandising (si ce n'est pas déjà fait).

5

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

- développer un centre de formation et ainsi limiter sa dépendance aux transferts ;
- développer une cellule de veille pour identifier rapidement les jeunes talents dans les clubs adverses et dans des clubs formateurs, avant qu'ils ne soient trop onéreux à transférer.

Le modèle pour l'entraîneur et l'athlète

Le club n'est pas le seul à pouvoir bénéficier de l'utilisation de ce modèle. Il est ainsi possible d'énumérer quelques pistes pour l'entraîneur et/ou le sportif tournés vers la compétition : ►

1

Intensité de la concurrence (en compétition, mais aussi pour les sélections et le recrutement initial)

Pour l'athlète et l'entraîneur :

- Quel est le nombre de concurrents directs dans sa catégorie ?
- Y a-t-il des pays émergents ?

Pour l'athlète :

- Quelle est l'intensité de la concurrence pour être recruté dans l'équipe qu'il souhaite intégrer (ex : en équipe de France) ?

Pour l'entraîneur :

- Quelle est l'importance de la concurrence pour le poste qu'il occupe ou sur lequel il candidate ?
- Quelle est la concurrence lors du recrutement d'un sportif dans une équipe (entrée en structure, recrutement de l'équipe pour la saison suivante en sports collectifs...) ?

2

La menace des entrants potentiels

Pour l'athlète et l'entraîneur :

- A-t-on identifié de futurs médaillables dans la catégorie en dessous de la sienne, chez les juniors et les espoirs, voire dans des disciplines connexes (ex : ancienne nageuse et athlète de bon niveau [cf. *ladepeche.fr*, 2016]⁶, Élodie Clouvel s'est mise au pentathlon où elle n'a pas tardé à briller [cf. *L'Étudiant*, 2017]⁷) ?
- Quelle évolution envisager de la concurrence nationale/internationale (cf. Fenêtre expérientielle) ?
- Est-ce que de nouveaux types de concurrents peuvent le menacer ? Par exemple, des non valides qui sont autorisés à concourir avec les valides (ex : le Tribunal arbitral du sport avait autorisé en 2008 Oscar Pistorius à participer aux Jeux olympiques s'il réalisait les *minima*⁸)

3

Les produits de substitution

Pour l'athlète et l'entraîneur :

- Leur discipline n'est-elle pas concurrencée par d'autres, comme la boxe amateur et

6-<http://www.ladepeche.fr/article/2016/08/21/2404262-elodie-clouvel-nageuse-contrariee-et-future-actrice.html>

7-Vice-championne olympique et du monde de pentathlon moderne en individuel en 2016. Championne du monde de relais mixte en 2013. (<https://www.letudiant.fr/trendy/bien-etre/sport-etudiant/elodie-clouvel-du-sport-scolaire-a-une-medaille-olympique.html>)

8-<http://www.lefigaro.fr/sport/2008/05/17/02001-20080517ARTFIG00514-jeux-de-pekin-un-handicape-admis-chez-les-valides-php>

olympique qui doit lutter contre les sirènes d'une carrière professionnelle où les rémunérations sont potentiellement d'un autre ordre (ex : Tony Yoka qui s'oriente vers la boxe professionnelle après son titre olympique) ? Ou bien du point de vue de la pratique et de l'audimat, la médiatisation croissante de l'eSport touchant un public de plus en plus large dont l'âge moyen ne cesse de reculer (Danglade 2017)⁹.

- L'inscription dans un projet de haute performance est-elle concurrencée chez tel sportif par le désir de faire certaines études très prenantes et/ou d'entrer rapidement dans la « vie active » (cf. Fenêtre expérientielle) ?

Pour l'entraîneur :

- Son offre de services est-elle concurrencée par des structures privées d'entraînement ?

Pour l'athlète :

- En tant que sportif *sparring-partner* de haut niveau (ex : boxe anglaise, tennis...), son offre est-elle en partie remplaçable par des machines et/ou des programmes d'imagerie mentale ?

4

Le pouvoir de négociation des clients

Pour l'entraîneur :

- Est-il en position de force pour négocier avec sa fédération, son club, son athlète (cf. Fenêtre expérientielle) ou bien est-ce

9-<https://theconversation.com/esport-aux-io-quel-est-le-probleme-82738>

l'inverse ? (cf. exemple précédent avec le club de foot, p. 54 à 56)

- S'est-il positionné dans une demande d'autonomie et de liberté dans son travail comme le font certains coachs et managers, réduisant les axes de négociation ? Ce fut le cas de l'entraîneur de NFL Vince Lombardi (2003) qui demanda aux dirigeants des Green Bay Packers d'être à la fois entraîneur et manager, ce qui lui fut accordé, en février 1959. En 9 ans, son équipe gagna 5 titres.

5

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

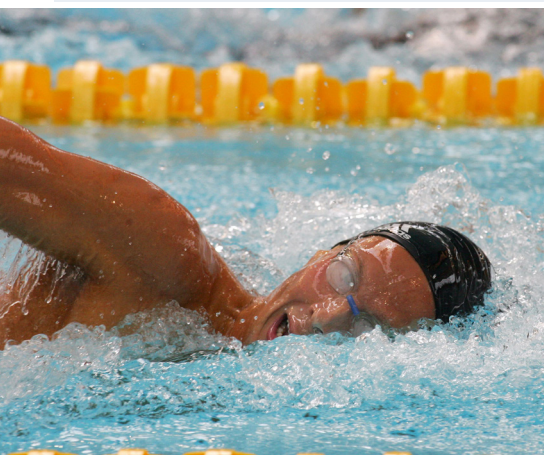
Pour l'athlète :

- Est-il en position de force pour négocier avec ses fournisseurs, notamment s'ils diffèrent de ceux de sa fédération ? En 2000, par exemple, Franck Esposito avait refusé de porter la combinaison Arena de l'équipe de France au profit d'un modèle d'un concurrent, Speedo, comme le relayait *Libération*¹⁰.

10- http://www.liberation.fr/sports/2009/07/25/natation-combinaison-n-est-pas-raison_572404 et <http://www.leparisien.fr/sports/franck-esposito-rejette-la-combinaison-officielle-19-08-2000-2001573319.php>

Spécifiquement dans le sport, concernant les pouvoirs de négociation des clients et des fournisseurs, il faut définir qui l'on considère comme client et qui l'on considère comme fournisseur. Cela implique une vision du sport propre à chacun. Par exemple, un entraîneur peut considérer le sportif soit comme un « client », soit comme un « fournisseur », ou alors plus couramment considérer qu'ils sont dans la même « micro-organisation » (duo indivisible, voire trio avec le collectif d'entraînement) ce qui change encore le contexte. Déterminer la vision adoptée est ainsi un préalable : peu importe sa taille, mais du point de vue de quelle organisation, de quel système de personnes se place-t-on lorsqu'on parle de sport de haut niveau ?

“ Franck Esposito avait refusé de porter la combinaison Arena de l'équipe de France au profit d'un modèle d'un concurrent...”



Plus largement, l'utilisation des 5 forces de Porter, si elle est de premier abord simple, nécessite de se positionner avec clarté sur une vision de la performance et du sportif. ►

“ En cas de désaccord, le préparateur physique doit jauger qui prévaut entre l'entraîneur et le sportif. ”



Un entraîneur de plongeon reconnu analyse l'évolution de l'intensité de la compétition nationale et aussi internationale de la discipline. Un de ses sportifs, âgé de 8 ans, est champion de France de toutes les catégories jusqu'aux -18 ans inclus. Il gagne des compétitions internationales en moins de 10 ans. Six ans après, avec l'augmentation du niveau national, il n'est plus possible en France de cumuler la victoire sur toutes ces catégories d'âge.

À l'international également. Le jeune sportif est 8^e mondial en junior, avec une concurrence qui lui est inhabituelle. Il a fallu lui apprendre à accepter la défaite après avoir tout gagné pendant des années, à gérer les « crises de colère ». S'en est suivi le fait d'apprendre à s'entraîner car, jusque-là, il se reposait sur son talent. Après plusieurs défaites, il s'est dit : « Je vais me mettre au boulot. » L'analyse renouvelée de la compétition internationale a fait grandir le sportif et a permis à l'entraîneur d'envisager autrement les futures préparations. Dans ce cas de figure, le sportif aurait pu accepter plus tôt d'analyser la concurrence internationale à venir, afin de mieux s'adapter en comprenant les futurs obstacles aux médailles et en établissant les facteurs clés de succès.



Il y a les ponts classiques entre des disciplines : on « perd » un gymnaste qui va au plongeon, un athlète qui va au rugby, un nageur qui va au pentathlon...

Mais du point de vue de l'entraîneur, il existe aussi un produit de substitution



©Icon Sport

à sa discipline en dehors du champ sportif mais bien réel : les études. Une entraîneure de natation a préféré en tenir compte plutôt que de le mésestimer, en travaillant sur le plan de carrière avec ses sportives. L'articulation sport-études est alors envisagée finement afin d'avoir des sportives performantes aux bons moments d'une olympiade et qui réussissent leurs études aux autres moments d'une olympiade. En gérant mieux et en associant la sportive, la concurrence entre études et sport est moins prégnante, ce qui bénéficie aux performances sportives.

Le travail est aussi un produit de substitution qui vient concurrencer le sport. Il y a tout un poids sociétal, généralement pris en compte par les entraîneurs de haut niveau.



Le préparateur physique (ou autre intervenant « satellite de la performance ») est parfois pris entre le pouvoir de négociation du sportif et celui de l'entraîneur. Il est intéressant de comparer les conceptions du sportif et de l'entraîneur principal, pour « déjà voir s'ils sont d'accords sur les mêmes choses. Ce n'est pas toujours évident », assure un expert du sujet. En cas de désaccord, le préparateur physique doit jauger qui prévaut entre l'entraîneur et le sportif. En général, cela dépend de l'expérience de l'un et de l'autre, si l'athlète est très jeune et l'entraîneur expérimenté et titré, c'est en faveur de l'entraîneur, et inversement. Le préparateur physique doit peut-être faire changer les conceptions, servir d'intermédiaire. Cela dépend alors de son propre pouvoir de négociation. L'objectif de son action est de chercher le meilleur fonctionnement pour les meilleurs résultats de l'athlète et cela passe par l'analyse des pouvoirs respectifs.

Conclusion

Analyser la concurrence existante et potentielle, ainsi que les marges de manœuvre, est une démarche fondamentale dans la haute performance où l'on cherche à faire la différence dans des contextes de concurrence exacerbée et mondialisée, où les écarts entre les meilleurs sont ténus. Ainsi, le modèle de Porter est particulièrement pertinent dans le cadre de la compétition sportive. D'autant qu'à ses 5 forces, exposées ci-dessus, il peut aussi intégrer une 6^e force que sont les pouvoirs publics. Dans le domaine sportif, l'État et son rôle de législateur peut, entre autre, influencer la compétitivité des entreprises (licences, agrément, convention d'objectifs...). L'impact des décisions d'autres organismes de droit privé comme le Comité international olympique (CIO) et ses organismes nationaux, de l'Agence mondiale antidopage (AMA), des fédérations internationales et nationales est aussi à prendre en compte.

“ *La préparation nous autorise à compenser le fait que nous ne soyons pas forcément l'équipe la plus forte physiquement* ”

Comme tout outil, celui-ci se veut une photographie d'un moment précis. Aussi, pour être pertinent dans le temps, ce modèle, basé sur l'affrontement et que l'on peut voir comme plutôt « statique » et analytique, doit être constamment réactualisé dès qu'une force est impactée (nouvel entrant, nouvelle technologie...), ainsi que croisé avec d'autres outils d'analyse. S'il peut éclairer certaines situations, il convient de l'utiliser pour ce qu'il est. C'est un outil non exclusif, non prescriptif, mais qui vient enrichir l'attirail de l'entraîneur, du manager, de l'athlète, en favorisant une réflexion sur les forces en présence, en les hiérarchisant et en dégagant des axes de travail pour dépasser ces forces ou adopter des stratégies de collaboration. En procédant ainsi, le modèle conceptualisé par Michael Porter permettra une représentation claire et visuelle de son environnement concurrentiel, préambule à une action réfléchie et d'envergure. « *La préparation nous autorise à compenser le fait que nous ne soyons pas forcément l'équipe la plus forte physiquement (...)* Être prêt commence par identifier les atouts dont notre équipe a besoin pour être compétitive. L'étape suivante consiste à mettre en place le moyen d'apprendre ses atouts. Ici, à Stanford, nos entraînements et nos plans de jeu sont bien plus élaborés que ceux de nos adversaires (...) Ils enseignent à leurs joueurs ►

une approche, une technique. Notre approche offre à nos joueurs plus de possibilités. Quand nous jouons contre plus forts que nous (Notre Dame, Texas A&M ou Washington), nous nous devons d'avoir ces options supplémentaires pour compenser notre déficit physique. C'est la partie intellectuelle du sport. C'est là que nous demandons plus à nos joueurs, qu'eux aux leurs », assénait Bill Walsh, en 1993, comme pour illustrer l'utilité d'une bonne analyse de son environnement et de la concurrence pour se préparer à l'affronter en choisissant les réponses idoines.

Si l'analyse PESTEL et le modèle des 5 forces de Porter ont montré l'intérêt d'une approche « macro » de l'environnement d'une organisation, la détermination de la stratégie la plus pertinente à mettre en œuvre devrait idéalement être complétée par une analyse SWOT qui étudie les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation dans un domaine d'activité stratégique¹¹. ■

Pour aller plus loin

Toutes les offres de formations de l'INSEP sont à retrouver ici.

Contact :

Alexandre Guyon des Diguères :
alexandre.guyon-des-diguieres@insep.fr
Stéphane Fukazawa-Couckuyt :
stephane.c.w@gmail.com

11– <https://www.ukessays.com/essays/marketing/the-football-industry.php>

Bibliographie

DANGLADE JEAN-PHILIPPE, « eSport aux JO : quel est le problème ? », *The Conversation*, 2017. (<https://theconversation.com/esport-aux-jo-quel-est-le-probleme-82738>)

DE TARLÉ ALEX, « Nike relocalise ses usines en Amérique du Nord », *Europe 1*, 2017. (<https://www.europe1.fr/emissions/axel-de-tarle-vous-parle-economie/nike-relocalise-ses-usines-en-amerique-du-nord-3472928>)

DI MEO DINO, « Natation : Combinaison n'est pas raison », *Libération*, 2009. (http://www.liberation.fr/sports/2009/07/25/natation-combinaison-n-est-pas-raison_572404)

LOMBARDI V, *The Lombardi Rules: 26 Lessons from Vince Lombardi – the World's Greatest Coach*, McGraw-Hill, New York, 2003.

MICHEL FRÉDÉRIC, « Franck Esposito rejette la combinaison officielle », *Le Parisien*, 2000. (<http://www.leparisien.fr/sports/franck-esposito-rejette-la-combinaison-officielle-19-08-2000-2001573319.php>)

LA RÉDACTION DE L'ÉTUDIANT, « JNSS : Élodie Clouvel, du sport scolaire à une médaille olympique », *L'Étudiant*, 2017. (<https://www.letudiant.fr/trendy/bien-etre/sport-etudiant/elodie-clouvel-du-sport-scolaire-a-une-medaille-olympique.html>)

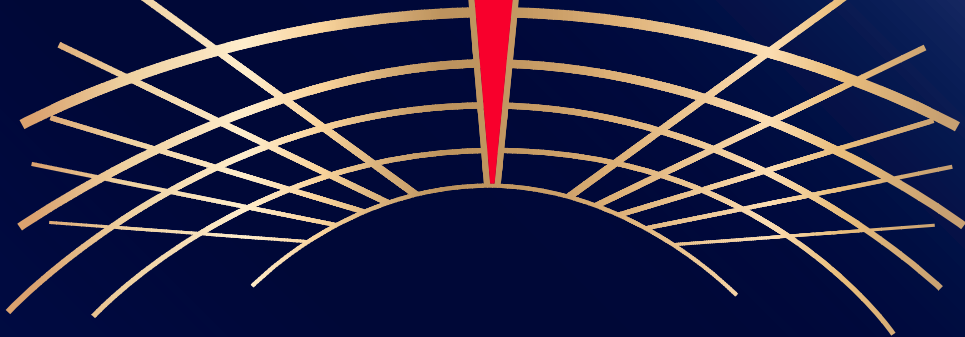
LA RÉDACTION DE LA DÉPÊCHE DU MIDI, « Élodie Clouvel, nageuse contrariée et future actrice », *ladepeche.fr*, 2016. (<http://www.ladepeche.fr/article/2016/08/21/2404262-elodie-clouvel-nageuse-contrariee-et-future-actrice.html>)

LA RÉDACTION DE VISIONSMAG, « Nike : le géant américain qui n'a pas d'usine aux États-Unis », *VisionsMag*, 2013. (<http://visionsmag.com/nike-le-geant-americain-qui-na-pas-dusine-aux-etats-unis/>)

NICAUD GÉRARD, « Jeux de Pékin : un handicapé admis chez les valides », *Le Figaro*, 2008. (<http://www.lefigaro.fr/sport/2008/05/17/02001-20080517ART-FIG00514-jeux-de-pekin-un-handicape-admis-chez-les-valides-.php>)

UK ESSAYS, « SWOT Analysis Manchester United », *UK Essays*, 2017. (<https://www.ukessays.com/essays/marketing/the-football-industry.php>)

WALSH B, JAMISON S et WALSH C, *The Score Takes Care of Itself: my Philosophy of Leadership*, Portfolio, New York, 2010.



**INSTITUT NATIONAL DU SPORT,
DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE**

11, avenue du tremblay - 75012 Paris- France

Tél. 01 41 74 41 00

www.insep.fr

