

Management Summary

Depuis environ six ans les services IT de Swiss Olympic se sont considérablement développés pour répondre aux besoins propres de Swiss Olympic mais également pour fournir des services IT aux fédérations membres de Swiss Olympic. Aujourd'hui, 8 employés travaillent au sein du département IT, ce qui représente environ 10% de l'effectif total de Swiss Olympic.

Ce développement important n'était pas le fruit d'une stratégie voulue, mais il était simplement la conséquence d'un développement naturel où les services IT ne faisaient que de répondre aux demandes qui se présentaient.

L'objet de ce travail est d'analyser les services IT que Swiss Olympic met à disposition de ses fédérations membres. Le but consiste à prendre un peu de hauteur afin de répondre à plusieurs questions :

- Comment fonctionnent les services IT aujourd'hui, quelle est leur stratégie ?
- Quelle doit être la stratégie idéale pour les services IT ?
- Quelle différence existe-il entre la situation actuelle et l'objectif recherché ?
 - Quelles activités sont en conformité avec les besoins identifiés et la stratégie définie ?
 - Quelles activités ne correspondent pas aux besoins identifiés ou ne sont pas compatibles avec la stratégie définie ?
 - Quelles activités sont manquantes ou encore quelles opportunités existent ?
- Quelles actions doivent être entreprises pour arriver à cet objectif?

Ces différentes questions ont été abordées en adoptant une démarche commune fondée sur les cinq tests de Magretta (voir tableau 1) qui définissent une bonne stratégie.

Tests	Description
1. Une proposition de valeur unique	Offrez-vous une valeur spéciale à un groupe de clients défini avec un prix relatif correct ?
2. Une chaîne de valeur sur mesure	Est-ce que le meilleur ensemble d'activités pour délivrer votre proposition de valeur diffère des activités exercées par vos concurrents ?
3. Des compromis différents de ses rivaux	Est-ce que vous êtes au clair à propos de ce que vous n'allez pas faire afin que vous puissiez délivrer votre type de valeur le plus efficacement et de la manière la plus rentable ?
4. Cohérence à travers la chaîne de valeur	Est-ce que la valeur de vos activités est renforcée par les autres activités que vous exercez ?
5. Continuité dans le temps	Est-ce qu'il y a assez de stabilité au cœur de votre stratégie afin de permettre à votre organisation d'être efficace dans ce qu'elle fait, de favoriser le sur-mesure, les compromis et l'adaptation ?

Tableau 1: Les cinq tests d'une bonne stratégie¹

Les résultats montrent que la **proposition de valeur unique** correspond dans les grandes lignes à la situation actuelle. Les clients cible sont corrects, la maximisation des synergies doit absolument être utilisée pour se différencier. Quelques petites adaptations sont nécessaires en ce qui concerne le catalogue de prestations.

Du côté de **la chaîne de valeur**, plusieurs améliorations sont possibles. Un grand potentiel d'amélioration existe au niveau de la logistique d'approvisionnement. La fabrication exploite de façon judicieuse les synergies, toutefois, les possibilités offertes par les services « cloud » doivent être mieux prises en compte. La logistique de commercialisation est fonctionnelle, par contre la partie marketing et vente est actuellement absente et doit être développée. Finalement, le domaine des services est confirmé comme étant une des meilleures possibilités de se différencier. Là aussi, des améliorations sont envisageables.

Les compromis effectués aujourd'hui par Swiss Olympic IT Services sont totalement corrects et doivent être maintenus. **La cohérence à travers la chaîne de valeur** est respectée ; de plus, elle est en conformité avec la stratégie globale de Swiss Olympic. En ce qui concerne **la continuité dans le temps**, Swiss Olympic IT Services a pu déjà démontrer une telle continuité depuis plus de six ans qui a eu pour conséquence un développement important des services IT. La nouvelle stratégie qui se veut, dans les grandes lignes, une extension de la situation actuelle, ne fait que de confirmer cette continuité.

Suite à cette analyse, des recommandations ont été émises, à savoir :

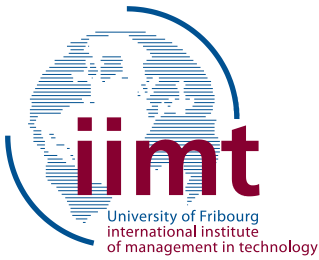
- La proximité avec les fédérations doit être une priorité, la communication avec ces dernières – en ce qui concerne les prestations IT – doit être améliorée.

¹ Magretta, J. (2012), p.160, Traduction de l'auteur

Quels services IT pour le sport Suisse?

by Claude-Alain Yannay, 2013

ISBN 978-3-905814-44-6



- La maximisation des synergies doit être au centre des prestations de Swiss Olympic IT Services.
- Une logistique d'approvisionnement commune à Swiss Olympic et aux fédérations membres doit être développée.

En résumé, la nouvelle stratégie est en très grande partie en adéquation avec la situation actuelle. Certes, des améliorations restent possibles, mais il s'agit avant tout d'une précision du cap et en aucun cas d'un revirement à 180 degrés.

Table des matières

Remerciements	I
Management Summary	II
Table des matières	IV
Liste des figures	VII
Liste des tables	VIII
Abréviations	IX
1 Introduction	1
1.1 Objet et motivation de ce travail	1
1.2 Etendue et délimitation	1
1.3 Objectifs	2
1.4 Structure du document	2
Première partie : Contexte théorique	3
2 Le fonctionnement et la stratégie des entreprises	3
2.1 Le bon état d'esprit	3
2.1.1 Etre le meilleur ou être unique?	3
2.2 Modèle des cinq forces de Porter	4
2.2.1 Le pouvoir de négociation des clients	5
2.2.2 Le pouvoir de négociation des fournisseurs	6
2.2.3 Menace des produits et services de substitution	7
2.2.4 La menace des nouveaux entrants	8
2.2.5 Rivalité entre les entreprises	9
2.2.6 L'impact des cinq forces	9
2.2.7 Comment appliquer les cinq forces?	10
2.3 L'avantage compétitif	11
2.3.1 Prix relatif	12
2.3.2 Coût relatif	12
2.3.3 La chaîne de valeur	13
2.3.4 Analyse de la chaîne de valeur	14
2.3.5 La stratégie pour les organisations à buts non lucratifs	14
2.4 Qu'est-ce qu'une bonne stratégie ?	15
2.4.1 Test 1 : Une proposition de valeur unique	15

2.4.2 Test 2 : Une chaine de valeur sur mesure	17
2.4.3 Test 3 : Des compromis différents de ses rivaux	17
2.4.4 Test 4 : Cohérence à travers la chaine de valeur	18
2.4.5 Test 5 : Continuité dans le temps	20
Seconde partie : Analyse de la situation de Swiss Olympic	21
3 Définition du contexte	21
3.1 Swiss Olympic	21
3.2 Fédérations membres de Swiss Olympic	22
3.3 Evolution des services IT au sein de Swiss Olympic	22
3.3.1 esport.ch	22
3.3.2 Swiss Olympic IT Services	22
3.3.3 Nouveau siège, nouveaux services	23
3.4 Nouveau plan directeur de Swiss Olympic	24
3.5 Spécificités du sport suisse	25
3.5.1 Bénévolat	25
3.5.2 Sponsoring	26
4 Description des prestations IT	27
4.1 Clients de Swiss Olympic IT Services	27
4.1.1 Swiss Olympic	27
4.1.2 Fédérations membres de Swiss Olympic	27
4.1.3 Organisations sportives en relation avec Swiss Olympic	28
4.1.4 Autres organisations	28
4.2 Prestations IT Services actuelles	28
4.2.1 Services de télécommunication	28
4.2.2 Backoffice	29
4.2.3 Hosting	30
4.2.4 Software as a Service (SaaS)	30
4.2.5 Licences	31
4.2.6 Hardware	31
4.2.7 Support	32
4.2.8 Consulting	32
4.3 Vue générale des prestations actuelles	32
4.4 Autre classification des prestations	33

5	Analyse du contexte des services IT de Swiss Olympic	35
5.1	Introduction	35
5.2	Analyse du contexte concurrentiel des services IT	35
5.2.1	Le pouvoir de négociation des clients	35
5.2.2	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	35
5.2.3	La menace des produits et services de substitution	36
5.2.4	La menace des nouveaux entrants	36
5.2.5	Rivalité entre les entreprises	36
5.2.6	Résumé des cinq forces	37
5.3	Analyse du contexte actuel des activités de Swiss Olympic IT Services	37
5.3.1	Test 1 : Une proposition de valeur unique	38
5.3.2	Test 2 : Une chaîne de valeur sur mesure	39
5.3.3	Test 3 : Des compromis différents de ses rivaux	42
5.3.4	Test 4 : Cohérence à travers la chaîne de valeur	42
5.3.5	Test 5 : Continuité dans le temps	43
5.3.6	Vue d'ensemble	43
	Troisième partie : Repositionnement stratégique de Swiss Olympic IT	46
6	Définition de la nouvelle stratégie des services IT	46
6.1	Buts poursuivis par Swiss Olympic IT Services	46
6.2	Les cinq tests d'une bonne stratégie de Magretta	47
6.2.1	Test 1 : Une proposition de valeur unique	47
6.2.2	Test 2 : Une chaîne de valeur sur mesure	51
6.2.3	Test 3 : Des compromis différents de ses rivaux	54
6.2.4	Test 4 : Cohérence à travers la chaîne de valeur	55
6.2.5	Test 5 : Continuité dans le temps	56
6.3	Vue d'ensemble	57
7	Analyse de la situation actuelle basée sur la nouvelle stratégie IT	60
7.1	Test 1 : Une proposition de valeur unique	60
7.1.1	Quels clients ?	60
7.1.2	Quels besoins ?	60
7.1.3	Quel prix relatif ?	61
7.2	Test 2 : Une chaîne de valeur sur mesure	61
7.2.1	Infrastructure de l'entreprise	61

7.2.2 Logistique d'approvisionnement	61
7.2.3 Fabrication	62
7.2.4 Logistique de commercialisation	62
7.2.5 Marketing et ventes	62
7.2.6 Services	63
7.3 Test 3 : Des compromis différents de ses rivaux	63
7.4 Test 4 : Cohérence à travers la chaîne de valeur	64
7.5 Test 5 : Continuité dans le temps	64
7.6 Vue d'ensemble	64
8 Recommandations	68
9 Conclusion	69
Bibliographie	LXX
Annexe 1: Liste des fédérations membres de Swiss Olympic	LXXI
Annexe 2: Aperçu des prestations de Swiss Olympic IT Services	LXXIII
Annexe 3: Déclaration d'authenticité	LXXV