



## La stratégie d'évitement, source de valeur

### > IDÉES CLÉS

- **Concurrence, compétition, guerre des prix : le quotidien de tout dirigeant, en somme.**

N'existerait-il pas d'autres alternatives à la confrontation directe sur des marchés concurrentiels ? Certains experts voient d'autres horizons se dessiner : des océans d'opportunités s'ouvrent à ceux qui, misant sur l'innovation et la créativité, savent inventer de nouveaux marchés.

- **Pour certains, ces nouveaux territoires sont géographiques ; pour d'autres, ce sont les démarches innovantes qui constituent les meilleures opportunités de croissance.**

Repenser ses cibles de clientèle, repositionner son offre de service ou de produits : une méthode prometteuse pour les entreprises qui osent remettre leur stratégie en cause.

- **Les entreprises les plus iconoclastes, celles qui gravitent dans le monde artistique, peuvent donner les plus parfaits exemples de stratégie « Blue Ocean »,**

pour reprendre la terminologie de Renée Mauborgne et W. Chan Kim.

Preuve à l'appui avec le Cirque du Soleil.

Mais nul besoin d'être dans le domaine de la création pour se montrer innovant.

Savoir se distinguer est une nécessité pour toute entreprise.

### > BLUE OCEAN STRATEGY

#### POINT DE VUE

*Les rivalités entre organisations polarisent les énergies des décideurs qui, cécité volontaire, ignorent toute autre possibilité de développement. Or, des alternatives à la concurrence frontale sont possibles, permettant de s'insérer avec succès dans le tissu économique en faisant l'économie de heurts et de conflits.*

La science économique – autant que le bon sens – professe que les profits sont la récompense légitime d'une victoire sur la concurrence. Dans cette logique, le monde des entreprises est perçu comme un champ de bataille, où différentes unités se livrent un combat sans merci pour la conquête, puis la préservation, de parts de marché.

Et s'il existait, au-delà des limites – connues et répertoriées – du marché un « ailleurs » à découvrir, un espace économique encore vierge, mais riche de promesses ?

Pour simplifier la compréhension de cette dualité d'approches, les auteurs utilisent une double métaphore qui parle d'elle-même : le monde de la compétition classique s'apparente aux « mers rouges » (du sang des affrontements et des victimes de la concurrence), alors que la seconde approche – affirmant qu'il existe d'autres stratégies que la violence des face-à-face – est baptisée « bleu océan ».

...



## L'AFFRONTEMENT DE LA CONCURRENCE

### PEUT-ÊTRE ÉVITÉ



...

La thèse de Renée Mauborgne et W. Chan Kim, les auteurs du livre *Blue Ocean Strategy*, s'appuie sur l'étude de 150 stratégies d'entreprises, appartenant à une trentaine de domaines. Leur conclusion est claire : certaines sources de profits ne doivent rien à la confrontation. La croyance que tout entrée sur le marché se traduit par un affrontement avec les acteurs déjà en place doit être dénoncée. Il existe un « ailleurs » ouvert à tout entrepreneur – quels que soient la taille de sa structure, le volume de son capital ou l'attractivité de ses produits – que l'analyse du succès de CASELLA WINES, un entrepreneur de vins australiens, permet de mieux entrevoir.

### Proposer autre chose

Pour s'imposer aux États-Unis, l'approche classique du marché commandait de mettre l'accent sur le prestige du vignoble ou la qualité œnologique du produit. D'entrée de jeu, les responsables de Casella Wines déclinent cette approche. Ils formulent leur problématique autrement : créer un vin amusant et non-traditionnel, facile à boire et convivial. Ce choix est motivé. Ils savent que la majorité des consommateurs américains – à la différence des Européens – sont intimidés par la complexité, voire la prétention des textes figurant sur l'étiquetage des bouteilles.

L'habileté de CASELLA WINES sera d'offrir non pas du vin, mais une boisson sociale, appréciée des buveurs de bière, de cocktails ou de boissons non alcoolisées. C'est ainsi qu'en moins de deux ans, Yellow Tail, en deux versions (blanc et rouge), réussira à s'imposer devant les vins français et italiens, distançant même de nombreux produits californiens avec une diffusion de plus de 4,5 millions de caisses.

### La méthode : quatre indicateurs

L'analyse du succès de CASELLA WINES permettra d'entrevoir les principes d'une stratégie bleu océan. Quatre actions sous-tendent cette stratégie : éliminer, réduire, créer, augmenter.

CASELLA WINES a tout de suite entrevu qu'il fallait éliminer de l'information les facteurs sur lesquels l'industrie fondait sa légitimité : la richesse des tanins, la complexité du vin, le vieillissement en fûts de chêne, etc. Le nombre de produits proposés pouvait être réduit sans danger.

En offrant un choix binaire – Chardonnay ou Shiraz –, Casella facilitait l'acte d'achat. En réduisant l'information – souvent élitiste – sur les bouteilles, le produit apparaissait comme accessible à une plus grande clientèle.

En créant une nouvelle manière de consommer – « *easy drinking, easy to select, fun and adventure* » –, CASELLA s'appuyait sur la convivialité plutôt que sur le plaisir distingué de boire, sans pour autant sacrifier sa marge sur le prix de vente.

**CASELLA WINES réussira en effet à faire accepter un tarif supérieur de 30 % à la moyenne pratiquée par les autres marques ! ■**