



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 ».

...



LES PRINCIPES D'UNE STRATÉGIE BLEU OCÉAN



...

Comme toute stratégie, la tactique « bleu océan » comporte des écueils à éviter : vouloir être le meilleur sur un marché bien précis ; adopter la même classification de produits que sa concurrence ; cibler le même segment de clientèle ou partager la même approche émotionnelle.

Formuler des offres alternatives

NetJets, entreprise américaine fondée en 1964 et dirigée par Warren Buffet propose à une clientèle corporate l'achat d'avions d'affaires en multipropriété. Une enquête de la National Business Aviation Association révélait qu'en tenant compte des coûts indirects (temps de vol et de transport hors aéroport, hôtel, repas), un vol privé coûtait 40 % moins cher qu'une première classe sur une ligne régulière. La stratégie de NetJets fut d'offrir la simplicité d'utilisation d'un petit avion au prix d'un billet normal. La possibilité de pouvoir utiliser les 5 500 petits aéroports américains, impraticables pour les gros-porteurs, fut un atout supplémentaire.

S'obliger à être « friendly-user »

Aux États-Unis, le marché de l'habitation particulière est dominé par des entrepreneurs privés avec lesquels la qualité – mais aussi un coût élevé – sont de rigueur. Les maisons préfabriquées sont un autre segment de ce marché. Mais celles-ci sont trop souvent standardisées et souffrent d'un déficit d'image. En mettant au point une chaîne de production apte à réaliser plus de 2 200 modèles différents, Champion Entreprises Inc., entrepreneur du Michigan, – plus de 1,6 millions de clients depuis sa fondation en 1984 – a révolutionné l'offre de la maison préfabriquée.

Simplifier l'accès au produit

Dans la prescription d'insuline, le cheminement du produit transitait – avant l'innovation introduite par Novo Nordisk – par un médecin puis une infirmière avant de parvenir au malade.

En mettant au point en 1985 des mini-seringues jetables (NovoPen) et dosées selon l'ordonnance, ce producteur d'insuline danois, installé sur son marché depuis 1923, a considérablement simplifié la thérapie des diabétiques en réduisant la distance entre le prescripteur et l'utilisateur.

Cibler les faiblesses de l'offre du marché

Quand les Hongrois du groupe Nabi, constructeur d'autobus fondé en 1992 avec un capital de \$125 M, décida d'attaquer le marché américain du transport public – un milliard de dollars – ils remarquèrent que le coût des véhicules n'était pas la variable qui motivait le choix des municipalités, mais que c'étaient plutôt les frais d'entretien. Plutôt que d'imiter la concurrence qui s'efforçait de produire des unités à faible coût, Nabi mit au point une offre originale : des bus en fibre de verre, faciles à entretenir, plus légers donc moins gourmands, et plus respectueux de l'environnement. En dépit d'un prix d'achat légèrement supérieur, Nabi rafla de nombreux contrats au seul motif de coûts d'entretien plus compétitifs.

Anticiper le devenir d'une tendance

L'importance des téléchargements illégaux de musique en ligne, qui débutèrent dans les années 90 – plus de deux milliards de fichiers téléchargés par mois en 2003 – suffirent à convaincre Apple que l'avenir appartenait à la musique digitale. La demande croissante de stations MP3 conduisit la firme à la pomme à produire le iPod, en concertation avec l'industrie internationale du disque et de la musique. Le iTunes offre désormais la possibilité de télécharger un CD entier pour moins de 10 \$!

Une offre gagnante pour tout le monde : auteurs et producteurs dont les droits sont protégés, internautes dont l'accès aux œuvres est désormais élargi et légal. Apple a conforté alors son offre avec iTunes Music Store : avec 2,5 millions de clients par semaine et plus de 700 000 œuvres en stock, le concept n'est pas près de s'éroder ■