



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 tout 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.



PRINCIPE FONDAMENTAL : SAVOIR SE REMETTRE EN QUESTION



La stratégie bleu océan n'est pas qu'une méthodologie, c'est aussi un état d'esprit qui se nourrit d'une certitude : aucune situation n'est jamais réellement acquise. Pour se garantir de tempêtes, quatre questions demeurent essentielles.

Le groupe de service financier – baptisé European Financial Services (EFS) par discrétion – a réussi à

augmenter ses résultats de 30 % en constatant la similitude de sa stratégie avec celle de ses concurrents. Les éléments de celle-ci furent aussitôt soumis à une analyse critique. Que fallait-il supprimer, réduire, modifier ou accroître de la gestion des risques clients, de la flexibilité des paiements, du style de management, de la réactivité des services, etc. ?

...

...

Quid de la satisfaction client ?

« Aucune entreprise ne devrait délocaliser ses yeux » : c'est ainsi que s'exprime un responsable d'EFS, pour signifier l'importance du suivi de la clientèle dans ses comportements face aux produits.

Lorsque Michael Bloomberg se rendit compte qu'en mettant directement en ligne à disposition des investisseurs individuels l'information financière dont bénéficiaient jusque-là traders et analystes, il répondait à un besoin de curiosité légitime du public qui souscrivit aussitôt à ses services, soucieux de transparence et de lisibilité.

Savez-vous communiquer votre différence ?

Une fois identifié(s) le ou les éléments redondants ou inefficaces dans la stratégie, et une fois opérées les modifications nécessaires, il reste à communiquer sur ce qui fonde la différence et l'originalité de l'entreprise. Le slogan du transporteur international FedEx coïncide ainsi particulièrement bien avec les services rendus par le groupe : « FedEx : easy, reliable, fast and trackable » (simple, sûr, rapide et suivi).

N'oubliez pas les non-clients !

L'ensemble des non-clients se compose de trois cercles concentriques, qui sont tangents à vos produits. D'abord les « soon-to-be », ceux qui bientôt monteront à bord. Chez Prêt à Manger, chaîne britannique de fast-food fondée en 1986 (25 millions de sandwiches par an, 130 boutiques en Grande-Bretagne), les décideurs identifièrent deux pools de non-clientèle : les grandes enseignes internationales (bon marché, mais décriées pour leur qualité) et les « petits restaurants » (plus chers et au service plus lent). En ciblant les emplacements urbains adéquats (gares, universités, grands magasins), la chaîne a réussi à attirer à elle une foule d'urbains actifs qui jusque-là mangeaient sur le pouce ou restaient au bureau pour déjeuner...

La stratégie bleu océan suggérée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne ne pêche pas par excès d'optimisme. Les nombreux cas d'entreprise cités témoignent de sa validité, si tant est que nous soyons capables de déverrouiller nos cadres mentaux, trop souvent prisonniers de conceptions fausses sur la structure et les frontières des marchés. Finalement, leur philosophie – que certains qualifient de « reconstructiviste » – est parfaitement adaptée à notre univers globalisé et libéral. Il ne s'agit pas tant de battre la concurrence sur son propre terrain que de faire reculer les frontières de l'imagination et du possible ■