

2 millions...

« Océan Bleu »

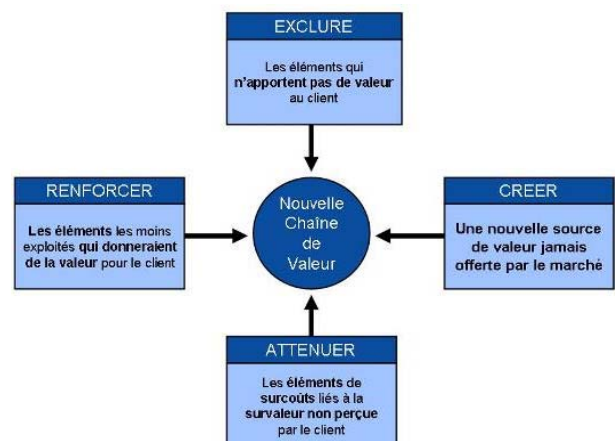
Perruchoud Antoine, prof. HES-SO Valais, Responsable Institut Entrepreneuriat & Management

Avec ses deux millions d'exemplaires vendus, la branche, Gestion d'entreprise, connaît son best-seller, *Stratégie Océan Bleu* de W.Chan Kim & Renée Mauborgne. L'objectif principal de cette stratégie réside dans la question suivante : « Comment se détourner de ses concurrents ? », en d'autres termes « Comment créer de nouveaux espaces stratégiques ? ». Imaginons-nous au milieu d'un océan où des poissons tentent de se nourrir. Afin d'y parvenir, ils se livrent une bataille sans merci et l'océan devient rouge. Pour éviter ce champ de bataille, l'objectif est donc de trouver un nouveau lieu de nourriture, c'est-à-dire un « océan bleu ».

On peut dès lors se demander mais comment trouver ce nouvel horizon et par quels moyens ? Pour y arriver, il nous faut sortir de ce concept de compétition et chercher un moyen de tourner le dos aux approches classiques de domination par les coûts ou de différenciation.

En analysant les valeurs de l'acheteur, le concept de l'innovation-valeur permet de mettre hors-jeu l'idée même de la concurrence. L'entreprise doit développer sa propre demande voir son propre marché. Pour ce faire, un outil nommé **la grille des**

quatre actions, permet de redéfinir les éléments du modèle économique actuel ainsi que de la logique stratégique pour tout

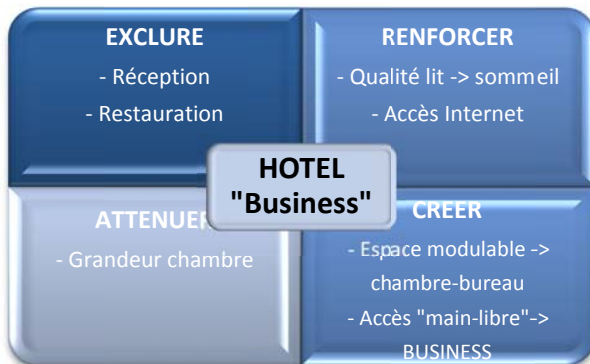


secteur d'activité.

Stratégie Océan Bleu, W. Kim & R. Mauborgne

- 1) Exclure : supprimer des éléments se trouvant au centre des efforts compétitifs.
- 2) Atténuer : identifier les services ou produits qui reçoivent trop d'attention par les entreprises.
- 3) Renforcer : rechercher les compromis que l'entreprise impose aux clients
- 4) Créer : découvrir des ressources inédites voir de nouvelles demandes.

Afin d'illustrer cet instrument, prenons l'exemple d'un hôtel :



Supposons qu'un l'hôtel :

- 1) supprime la restauration de son offre dont La clientèle, composée principalement d'hommes d'affaires, ne reste que pour une courte durée
- 2) Diminue la surface des chambres
- 3) Offre un meilleur confort avec des meubles de qualité et un accès illimité à Internet

Cela lui permettrait de se démarquer de ses concurrents et ainsi de créer un « océan bleu » qui provient de l'idée que cet espace peut être transformable. Une chambre pour la nuit qui, dès le matin devient un bureau permettant de s'adonner à ses activités professionnelles.

Autre exemple, une entreprise produisant de l'énergie électrique, par exemple, voudra toujours plus produire et donc augmenter ses ventes. Cependant, le message actuel est clair, les ménages doivent essayer de réduire leur consommation d'énergie. Le concept de l'innovation-valeur permet à l'entreprise d'effectuer un « saut de valeur » et ainsi faire face à cette contradiction. L'entreprise pourrait ainsi proposer un modèle d'affaires axé sur un service de confort thermique. La firme crée de la valeur non plus sur le produit

lui-même, mais sur un service rendu et un résultat obtenu. Le client ne paiera plus selon son nombre de KWh consommés, mais se retrouvera lié à son fournisseur par un contrat d'utilisation lui assurant une température de 22°C. Dans le secteur chimique, l'entreprise, Dow Chemical, a déjà effectué la reconversion de son modèle d'affaire qui a pu passer de 754kg à 4g de solvant pour nettoyer des machines industrielles.

Autre exemple d'actualité, les licenciements annoncés par le journal du Temps mènent à se demander si l'on peut repenser « un journal »



Personnaliser son journal selon ces envies et préférences permettrait au journal, Le Temps de se démarquer de la concurrence et ainsi effectuer son « saut de valeur », vers un service digitalisé d'informations personnalisées à la demande

Pour conclure relevons certains chiffres. Seul 14% des innovations sont de type « Océan Bleu ». Par contre, elles capturent plus de 38% des hausses du chiffre d'affaire et 61% des bénéfices.

Sites et informations complémentaires :

Stratégie Océan Bleu, Comment créer de nouveaux espaces stratégiques de W. Chan Kim & Renée Mauborgne, Edition Pearson.

ISBN : 978-2-7440-6441-8

Ancré dans la HES-SO Valais, l'Institut Entrepreneurship & Management (IEM) est un institut de recherche reconnu pour ses compétences dans le développement d'outils de management novateurs. L'institut agit comme un catalyseur régional pour renforcer la capacité d'innovation, stimuler l'entrepreneuriat et améliorer la compétitivité du tissu économique et institutionnel.

Vous avez la possibilité de poursuivre cette discussion sur notre blog à l'adresse suivante :

www.hevs.ch/iem