

# Comment créer de nouveaux Espaces Stratégiques innovants ?

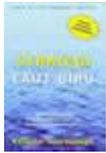
## *Stratégie Océan Bleu*

## Stratégie Océan Bleu est fondée sur :

- ▶ près de 15 ans de recherche et de pratique menées à l'INSEAD par Chan Kim et Renée Mauborgne
- ▶ 150 cas analysés dans plus de 30 industries
- ▶ sur plus d'un siècle d'activité économique (1880 à 2000)

Leur livre "Stratégie Océan Bleu", a battu le record de traductions à l'étranger des Edition Harvard (HBSP)

Plus de deux millions d'exemplaires vendus

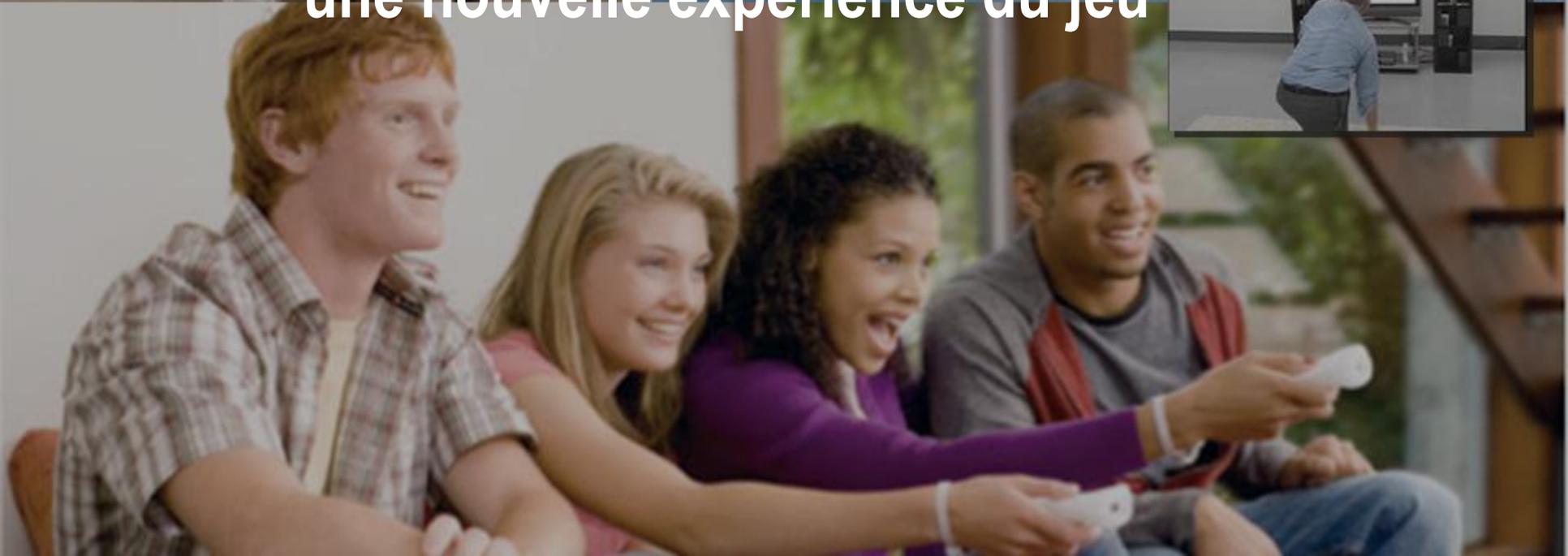




**UN EXEMPLE**

**NINTENDO 2006**

**une nouvelle expérience du jeu**





# Comment arriver là ?

Un point de départ simple...



## En stratégie classique

### **Benchmark → surenchère technologique**

- ▶ Pas possible pour Nintendo

### **Recherche d'une niche par segmentation fine**

- ▶ Pas concevable pour un ancien leader mondial

### **Abandonner la course**

- ▶ Une option rationnelle quand on raisonne Océan Rouge...

# Océan Rouge ?

# Océan Rouge / Océan Bleu

Hypothèse sur l'industrie

- **L'environnement industriel est une donnée**

- **L'environnement industriel peut être modelé**

Stratégie

- **Les entreprises doivent créer des avantages concurrentiels pour battre la concurrence**

- **Les entreprises doivent dominer le marché pour rendre la concurrence non-pertinente**

Marché

- **La segmentation permet de focaliser sur les différences que les clients valorisent**

- **Seul l'accès au cœur du marché crée un espace suffisant pour croître**

Ressources

- **Les actifs et les compétences, sources de leviers stratégiques**

- **La première question est : que ferions-nous si nous démarrions de zéro ?**

Offre

- **Il faut maximiser la valeur de l'offre dans les limites fixées par l'industrie**

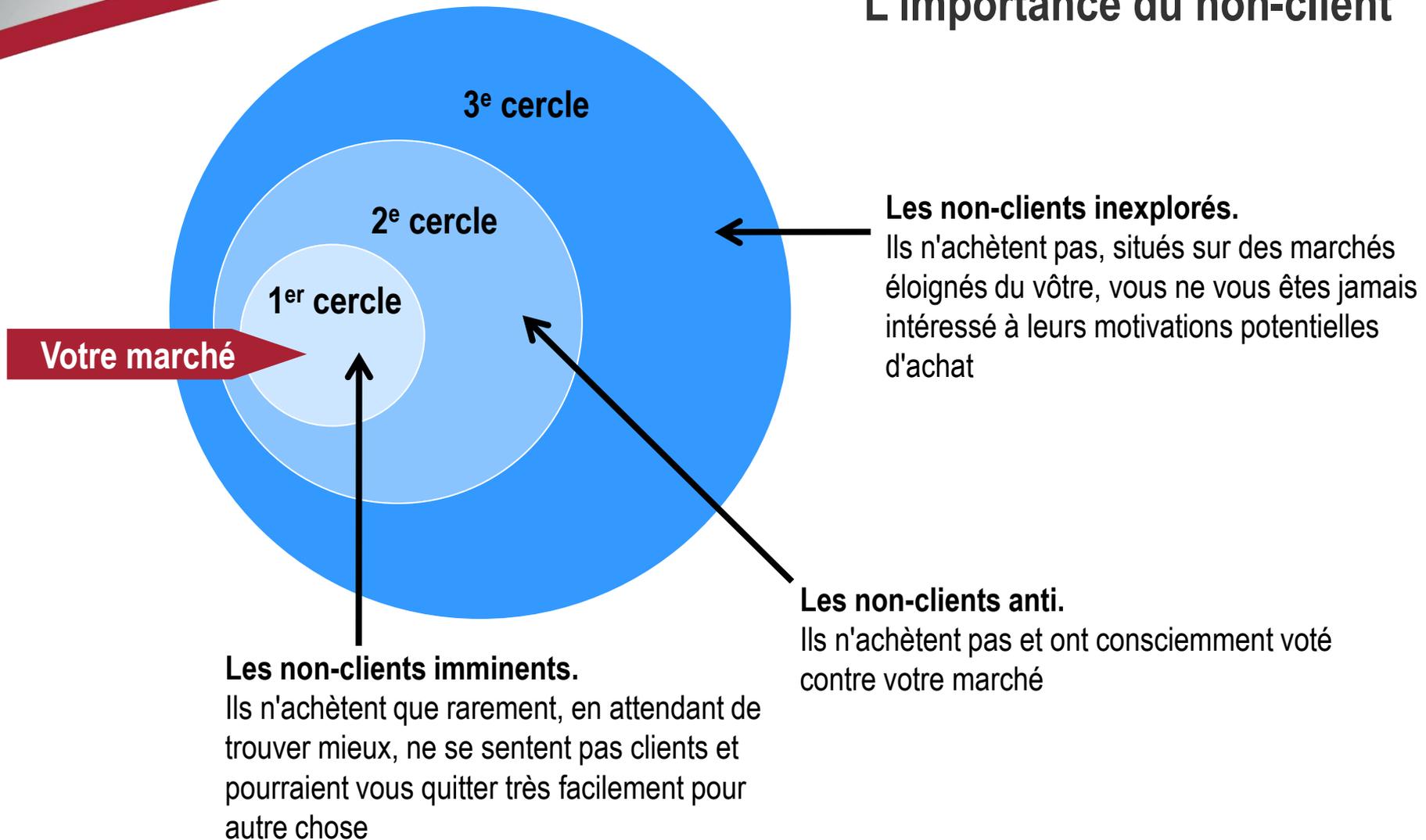
- **Il faut offrir la solution qui transcende l'industrie**

Source :  
Kim et Mauborgne



**Certes, mais comment ?**

## L'importance du non-client



# Éliminer et Réduire avant d'Augmenter et de Créer

## AUGMENTER

Quels facteurs devraient être **augmentés bien au-dessus** des standard de l'industrie ?

## ELIMINER

Quels facteurs tenus pour évidents par l'industrie devraient être **éliminés** ?

***Création de Valeur***

## CRÉER

Quels facteurs devraient être **créés** que l'industrie n'a jamais offerts ?

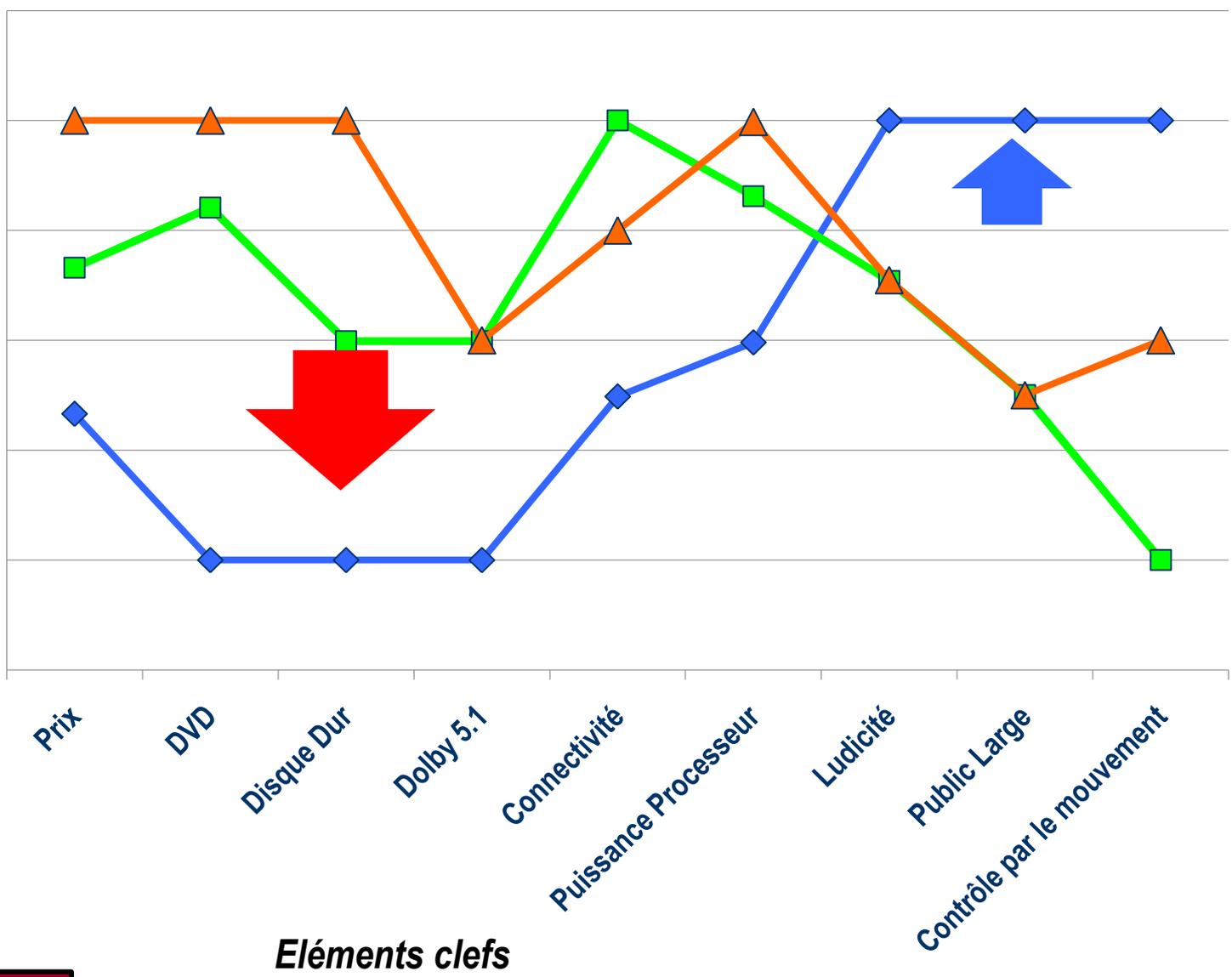
## RÉDUIRE

Quels facteurs devraient être **réduits bien en-dessous** des standard de l'industrie ?

# Le Canevas Stratégique de la Wii diverge

Niveau de l'offre

Haut  
Moyen  
Bas



Éléments clés

# La Wii de Nintendo

**Attirer des non-utilisateurs de jeux vidéos : au-delà du "mâle" de 11 à 30 ans**

**Focaliser sur le ressenti de l'utilisateur, pas sur le produit : "Experience a new way to play"**

**Dépasser l'utilisation individuelle**

**Casser les standards actuels de l'industrie :**

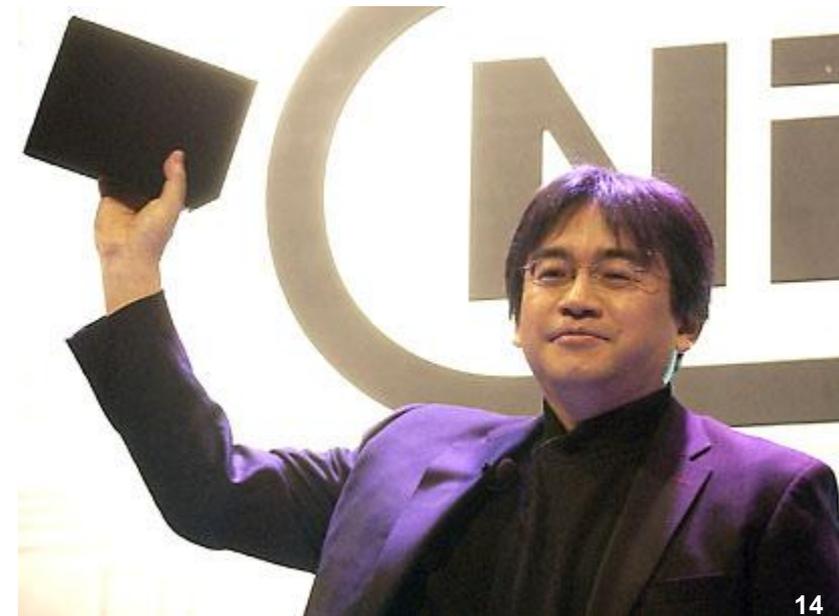
- ▶ Se battre sur la qualité de l'image
- ▶ Renouveler les jeux fréquemment
- ▶ Seuls les jeux shoot-&-kill se vendent
- ▶ La rentabilité se fait sur le soft pas le hard

...dont ceux établis par Nintendo avec la GameBoy il y a 20 ans !

Selon le PDG de Nintendo

**" We are not competing against Sony or Microsoft. We are battling the indifference of people who have no interest in video games"**

*Satoru Iwata, Nintendo President and CEO*





# Résultats pour la Wii ?

# 50 millions de consoles vendues dans le monde

*Au 23 mars 2009*

Annoncé par Satoru Iwata, PDG de Nintendo, au Game Developers Conference 2009, San Francisco

La console qui s'est vendue le plus vite de toute l'histoire de l'industrie du jeu vidéo.

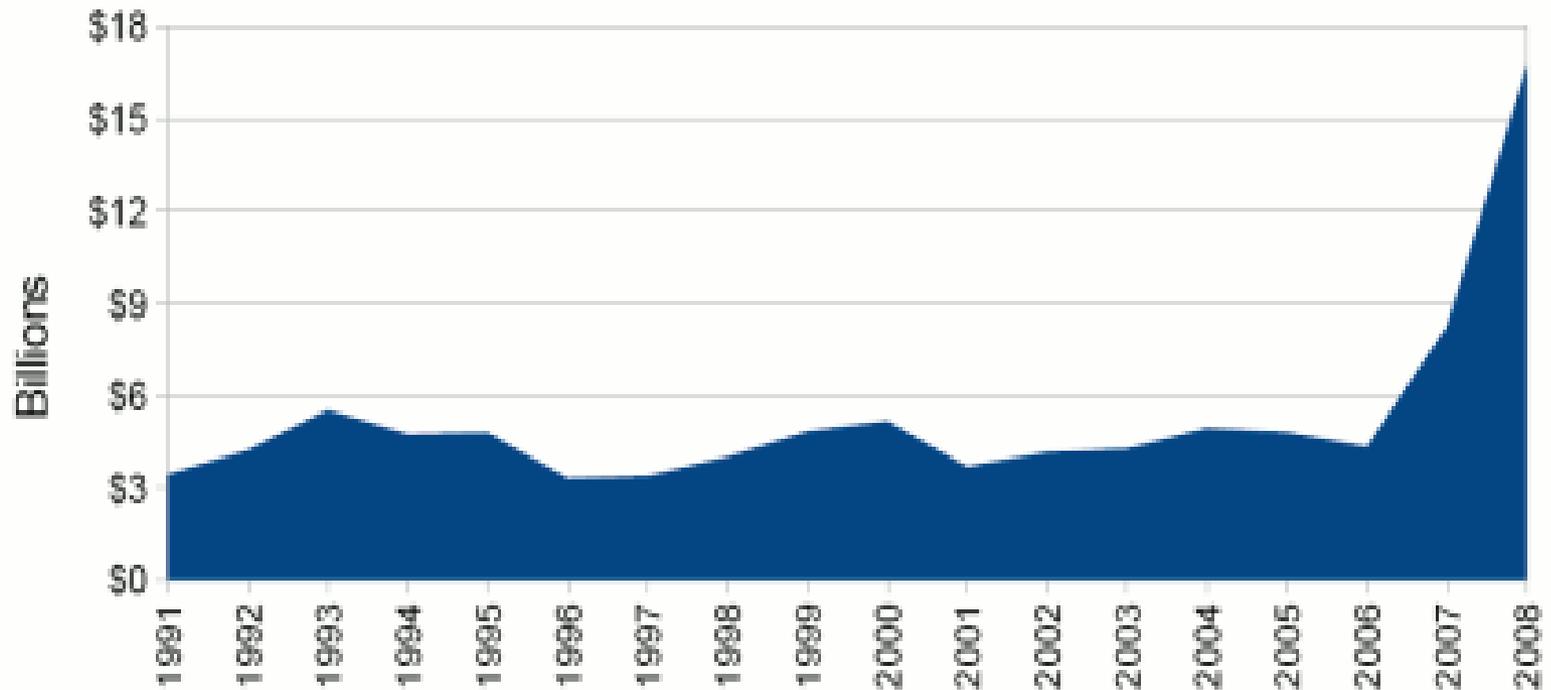
<http://vgchartz.com/> mi-mars 2009

	7.92M Japan 22.28M America 18.29M Others	<b>48.49M</b>	<b>48.8%</b>
	1.00M Japan 16.80M America 11.67M Others	<b>29.47M</b>	<b>29.7%</b>
	3.00M Japan 8.16M America 10.15M Others	<b>21.31M</b>	<b>21.5%</b>

Une autre vision

next-gen.biz

### Nintendo Total Sales

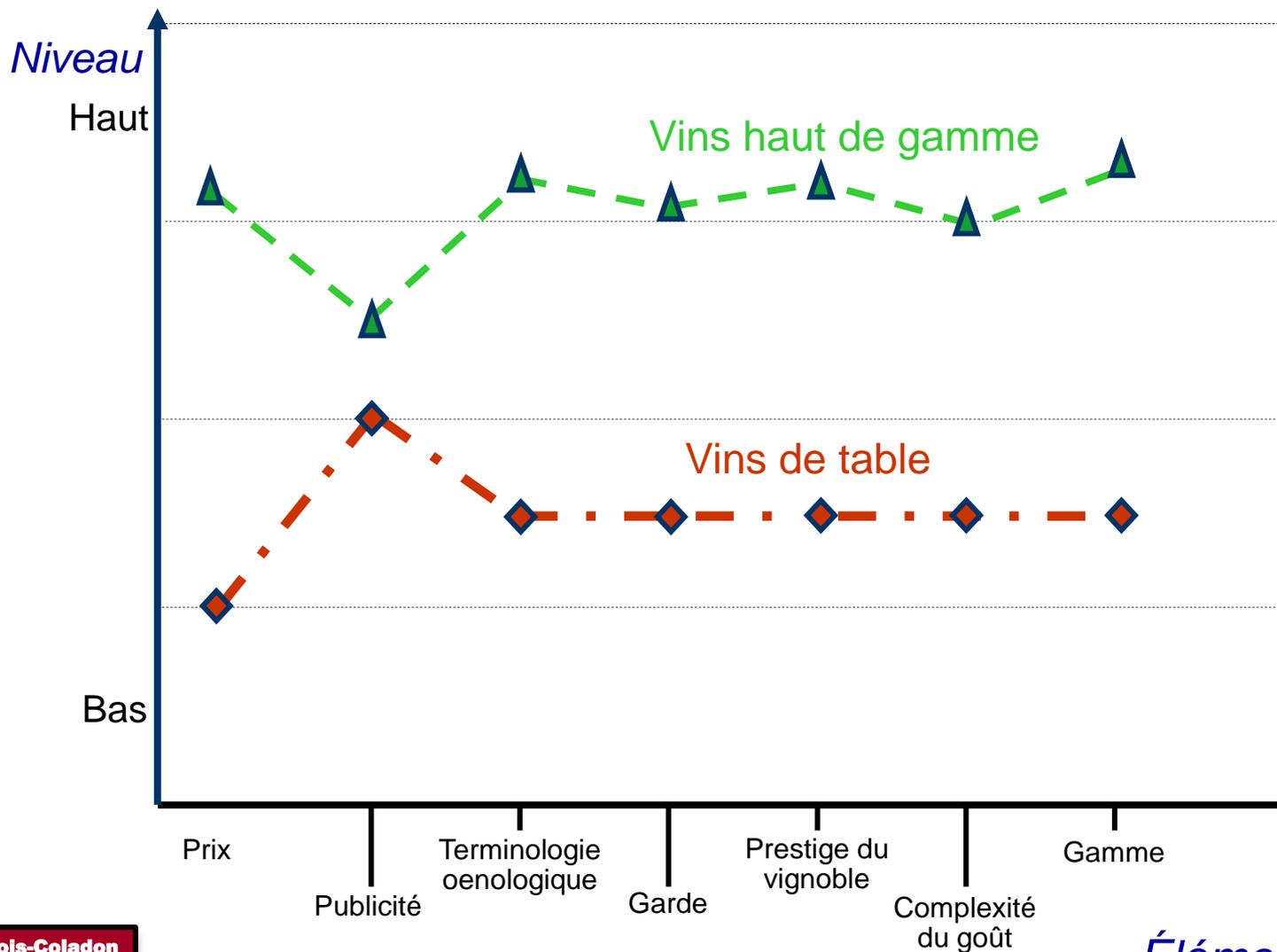


## Une autre encore...

Name	Xbox 360	PlayStation 3	Wii
Console			
Release dates	<p>NA November 22, 2005</p> <p>EU December 2, 2005</p> <p>JP December 10, 2005</p> <p><a href="#">More...</a></p>	<p>JP November 11, 2006</p> <p>NA November 17, 2006</p> <p>PAL March 23, 2007</p> <p><a href="#">More...</a></p>	<p>NA November 19, 2006</p> <p>JP December 2, 2006</p> <p>EU December 8, 2006</p> <p><a href="#">More...</a></p>
United States launch prices	<p>US\$199.99 (Arcade)(Not original Launch Date)</p> <p>US\$299.99 (Core) (discontinued)</p> <p>US\$399.99 (Premium) (20GB) (discontinued)</p> <p>US\$299.99 (Premium) (60GB) (Not original Launch Date)</p> <p>US\$399.99 (Elite) (120GB) (Not original Launch Date)<sup>[83]</sup></p>	<p>US\$499.99 (20 GB / Basic)<sup>[84]</sup> (discontinued)</p> <p>US\$599.99 (60 GB / Premium)<sup>[84]</sup> (discontinued)</p> <p>US\$399.99 (40 GB)<sup>[85]</sup> (discontinued)</p> <p>US\$599.99 (80 GB/ old) (discontinued)<sup>[86][87]</sup></p> <p>US\$399.99 (80 GB / new)</p> <p>US\$499.99 (160 GB)</p>	<p>US\$249.99 (<i>Wii Sports</i> included)</p>

Un prix  
Un modèle

# Canevas Stratégique du secteur du vin aux USA à la fin des années 90



## Le secteur du vin aux USA à la fin des années 90

- Troisième marché du monde en valeur mais : une consommation par tête faible, le 31<sup>ème</sup> rang, et une croissance nulle
- Bière et alcools sont les boissons les plus prisées
- Une consolidation est en cours chez les importateurs, les grossistes et dans la distribution
- Environ 6500 marques

### ▶ En résumé :

- Concurrence intense
- Pression sur les prix
- Croissance du pouvoir des grossistes et des distributeurs

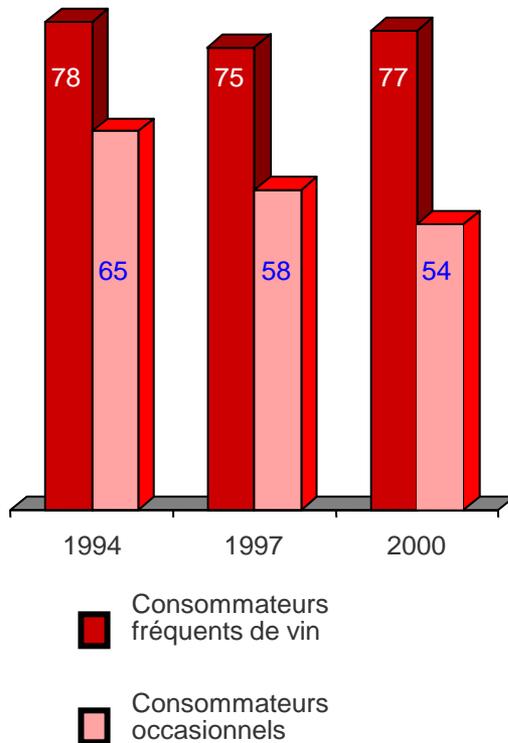


**Un secteur peu attractif**

***Question: Comment sortir de cet océan rouge du fait des âpres batailles concurrentielles?***

## Le marché en 2000

### Préférence vin / bière et alcools en %



### Consommateur

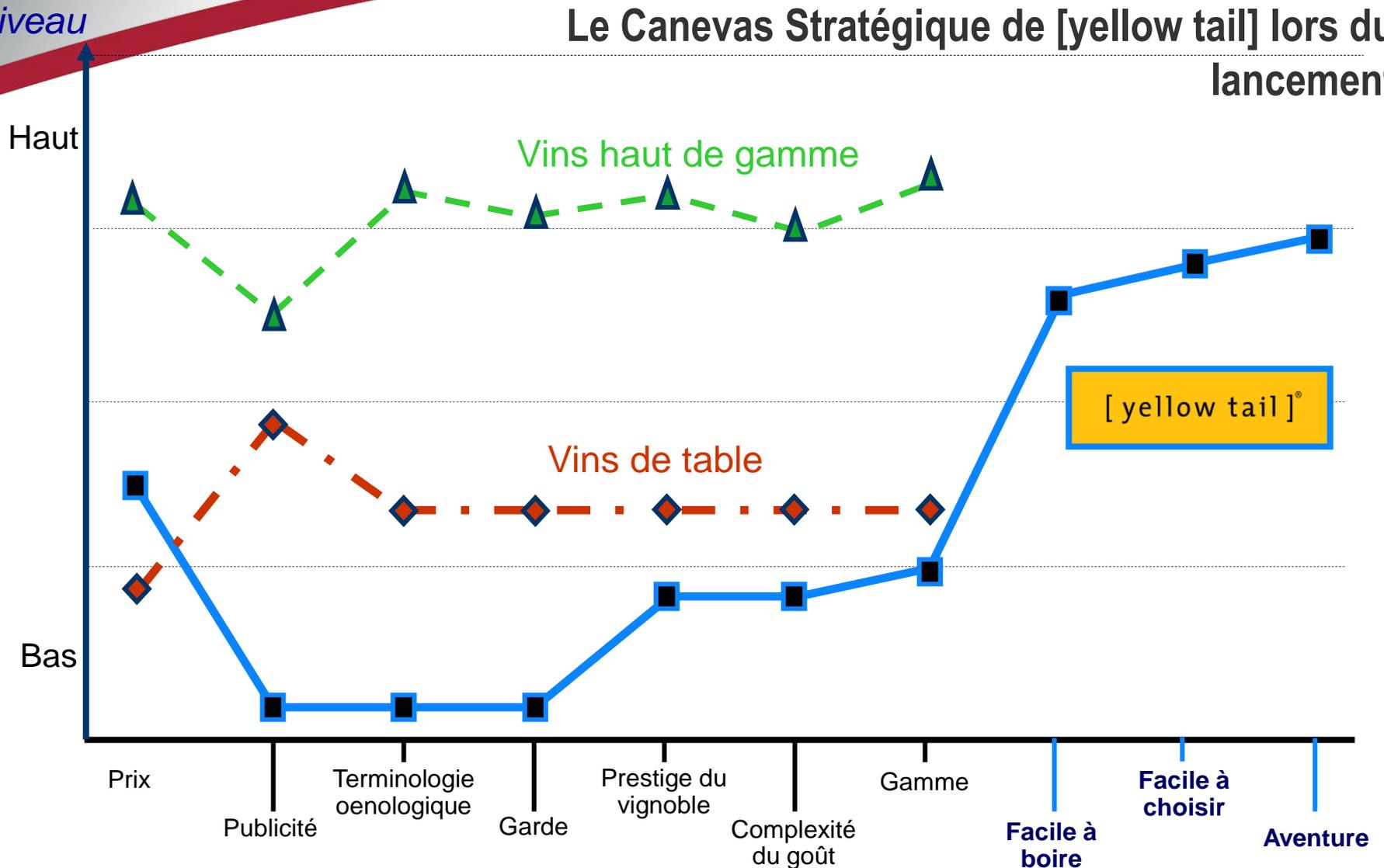
Fréquent Occasionnel

<i>Accepte le prix au verre</i>	50%	50%
<i>Ouvre une bouteille pour soi</i>	65%	46%
<i>Boit 2-3 jours après l'ouverture</i>	59%	50%
<i>Rend les plats plus attrayants</i>	81%	67%
<i>Sait comment accorder vin et plats</i>	80%	62%
<i>Sait quelle marque choisir</i>	72%	53%
<i>Trouve d'un abord compliqué</i>	9%	77%

Source: Merrill Research & Associates

**« Les gens ne sont pas intéressés par ce discours sophistiqué autour du vin, ils veulent juste en boire »** John Casella,  
Managing Director

# Le Canevas Stratégique de [yellow tail] lors du lancement



[yellow tail]<sup>®</sup>

Éléments Clés

## Facilité pour les clients, les détaillants et les grossistes

- Facile à boire

- Profil de goût pour les inexpérimentés: Souple, fruits simples
- Tannins, bois et complexité réduits
- Facile à apprécier lors d'un repas de tous les jours

- Facile à choisir

- Gamme:

- Chardonnay et Chiraz
- 0.75L et 1.5L

- Prix :

- 0.75L: \$6.99
- 1.5L: \$11.99

	Même forme, même fonction	Forme différente même fonction	Forme et fonction différentes, même objectif
+	Vin haut-de-gamme	Cognac XO  Absolut Vodka	
	[yellow tail]*	Mousseux  Alcopops 6-pack de bière	6 Ecstasy Paquet de joints
-	Vin de table	Café chez Starbuck 6-pack de Coca	Pot d'Häagen Dazs Paquet de Malboro

## L'aspect – Le rendre visible et facile à trouver



- Une bouteille assez étroite, un culot profond
- Une présentation unique pour le faire ressortir:
  - Des couleurs qui attirent l'œil
  - Un graphisme décalé
  - Des boîtes-présentoirs permettant de positionner 100 à 150 bouteilles



## Promotion – Donner un parfum d'aventure

- 100 imperméables et chapeaux traditionnels australiens avec chaque première commande d'un container
- Visites aux détaillants pour qu'ils les utilisent et ajoutent de l'exotisme et de l'aventure lors de l'acte d'achat

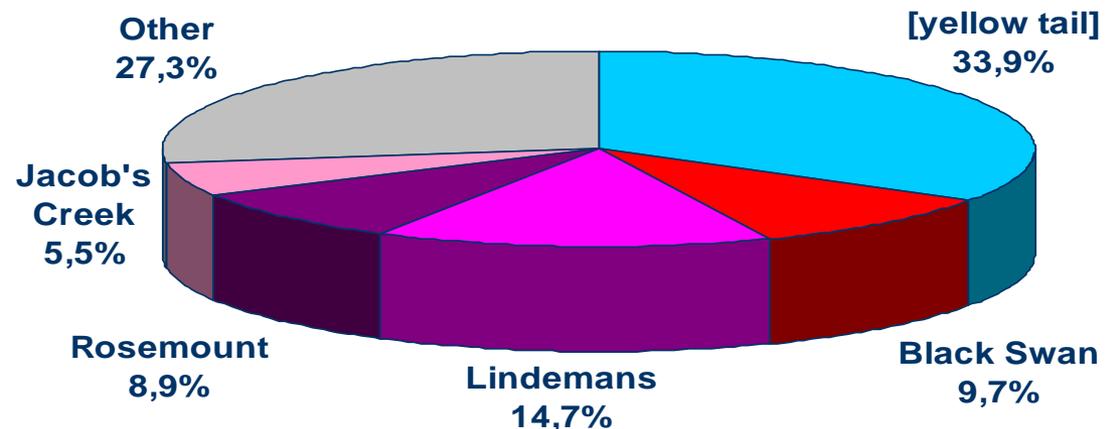


Drisa-Bone jackets et  
Akubra hats

## [yellow tail]: Le résultat

- “Le vin d’importation connaissant la plus forte croissance de tout le marché américain” — *Gomberg Fredrikson Report*
- **N°1** des vins australiens aux USA
- **N°1** des vins importés aux USA
- [yellow tail] Chiraz de 0,75L est le **N°1** des vins rouges
- [yellow tail] Merlot de 0,75L est le **N°2** des vins rouges et le **N°1** des **Merlots**
- [yellow tail] Chardonnay est le **N°2** des Chardonnay

[yellow tail]



Part de marché (ACNielsen)  
décembre 2004

[yellow tail]: Que peut-il se passer?

- Commencer à se comporter comme un concurrent traditionnel...

*...et nager avec les concurrents dans un océan rouge*



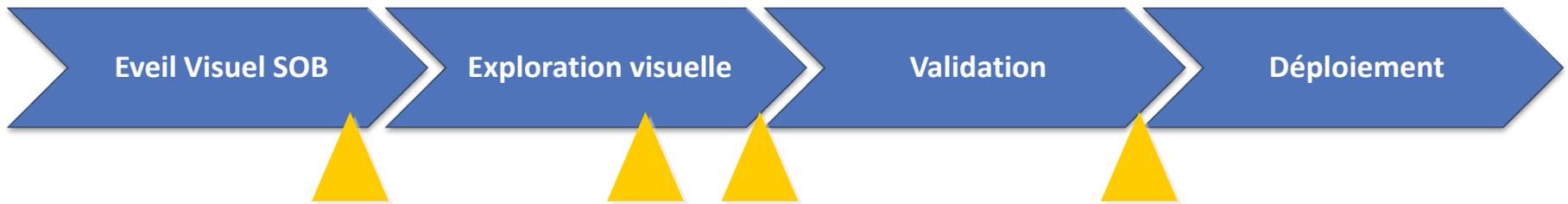


**Ça paraît un peu trop  
simple...**



# En pratique ?

## Une démarche structurée



**Environ 6 mois**

**Equipe hétérogène, taille variable selon le sujet et les enjeux**

**Un mode de raisonnement à conserver du début à la fin**

**Enthousiasmant et difficile en même temps, les vieilles habitudes ont la vie dure**

# Questions



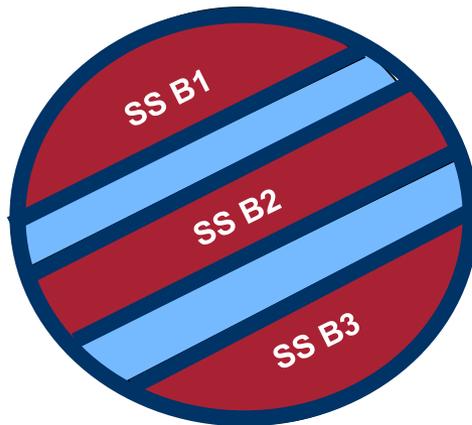
# Stratégie Ocean Bleu

*Principes opérationnels*

*Les 6 pistes*

# Les nouveaux espaces stratégiques

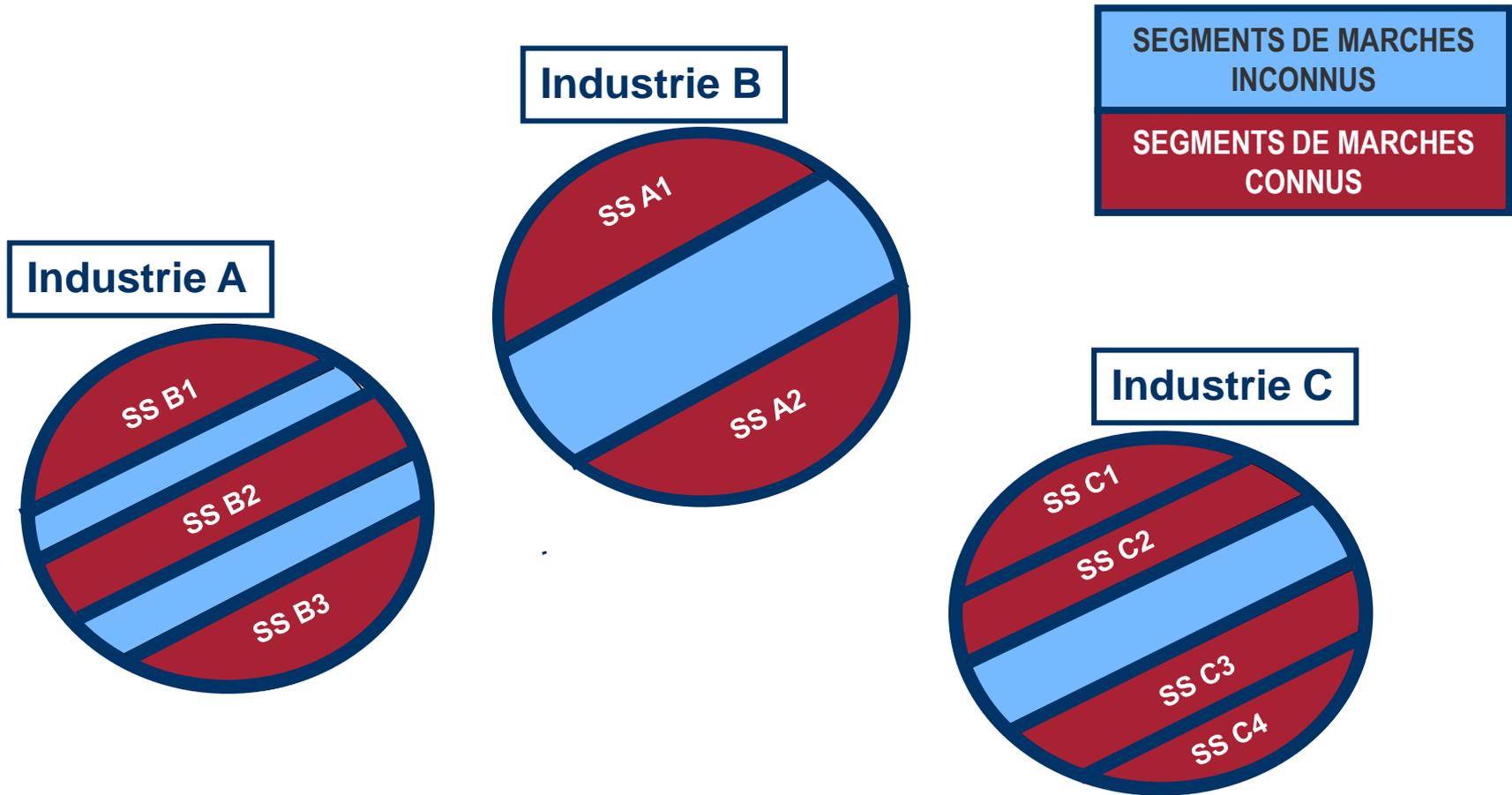
**Industrie A**



**SEGMENTS DE MARCHES  
INCONNUS**

**SEGMENTS DE MARCHES  
CONNUS**

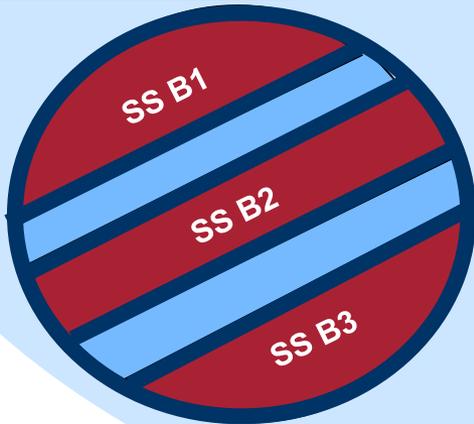
# Les nouveaux espaces stratégiques



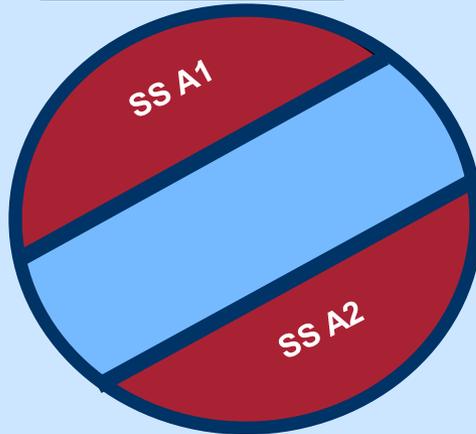
# Les nouveaux espaces stratégiques



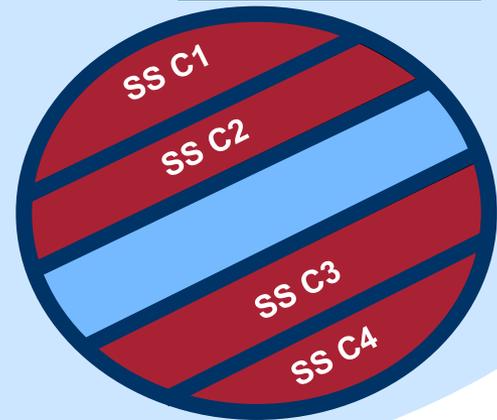
Industrie A



Industrie B



Industrie C



# Changer le cadre de la réflexion stratégique

*Les frontières conventionnelles du champ concurrentiel*

***De combattre  
à l'intérieur  
des frontières ...***

## **Grandes tendances**

Chaîne des prescripteurs/acheteurs/  
utilisateurs

Produits et services  
complémentaires

Contenu fonctionnel  
et émotionnel

Groupes stratégiques

Alternatives

***... à combattre  
au delà des  
frontières***

# Explorer le temps par projection des grandes tendances

*Exemple : Fournisseur d'Accès Internet*

- ▶ Mémoire de stockage, largeur de bande et puissance de calcul plus grandes, moins chères, plus facilement accessibles
- ▶ Beaucoup d'appareils électroniques complémentaires, intégrés et portables
- ▶ Quantité, sources et diversité de contenus infinies
- ▶ Diminution du niveau de confiance du public envers les grandes entreprises
- ▶ Importance croissante du Moi, de l'individualisme compensé par le désir de faire partie d'une tribu
- ▶ Recherche de l'autonomie dans un monde de plus en plus complexe
- ▶ Mille et une manières d'utiliser son temps libre

## QUESTION

*Quelles tendances auront dans le temps un impact majeur ? Dans ces conditions, comment un acteur peut-il générer une utilité sans précédent ?*

# Explorer le temps par projection des grandes tendances

*Exemple : Chaîne de télévision*

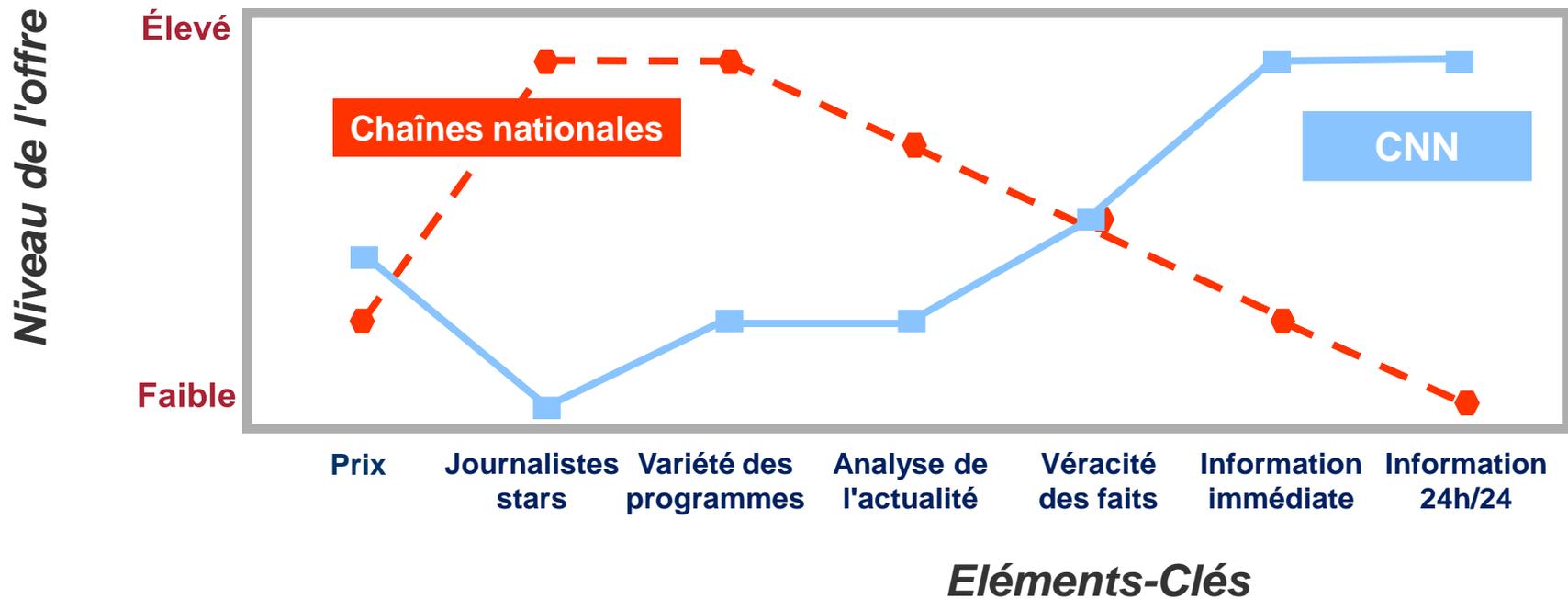
- ▶ **Télévision numérique**
- ▶ **Satellites, Large Bande**
- ▶ **Un écran par pièce, n'importe où, n'importe quand**
- ▶ **Quantité, source et diversité infinies des programmes**
- ▶ **Lancements quotidiens**
- ▶ **Instantanéité**
- ▶ **Globalisation**
- ▶ **Perte de crédibilité, d'indépendance**

## QUESTION

*Quelles tendances auront dans le temps un impact majeur ? Dans ces conditions, comment un acteur peut-il générer une utilité sans précédent ?*

# Courbe de Valeur de CNN

*Accepter de subir l'évolution de l'industrie  
ou choisir d'en être le moteur ?*



# Changer le cadre de la réflexion stratégique

*Les frontières conventionnelles du champ concurrentiel*

***De combattre  
à l'intérieur  
des frontières ...***

Grandes tendances

**Chaîne des prescripteurs/acheteurs/  
utilisateurs**

Produits et services  
complémentaires

Contenu fonctionnel  
et émotionnel

Groupes stratégiques

Alternatives

***... à combattre  
au delà des  
frontières***

# Explorer la chaîne des prescripteurs/acheteurs/utilisateurs

*Exemple : Ville*

- ▶ Actionnaires
- ▶ Directeur Financier
- ▶ Directeur RH
- ▶ Consultants
- ▶ Clients
- ▶ Fournisseurs
- ▶ ...
- ▶ Syndicats
- ▶ Organisations d'expatriés
- ▶ Ambassades, missions commerciales
- ▶ Groupes d'influence
- ▶ ...
- ▶ Enfants
- ▶ Parents
- ▶ Amis
- ▶ Collègues de travail
- ▶ Chasseurs de tête
- ▶ Agence de voyage
- ▶ Personnalité connue
- ▶ ...

## QUESTION

*Quel acheteur/utilisateur avons-nous oublié ?  
Quel Élément-Clé doit-on considérer pour libérer des valeurs inconnues ?*

# Explorer la chaîne des prescripteurs/acheteurs/utilisateurs

*Exemple : Information on-line pour traders*

- ▶ SSII
- ▶ Editeurs de progiciels
- ▶ FAls
- ▶ Directeur SI
- ▶ Hotline IT
- ▶ Directeur financier
- ▶ Acheteur
- ▶ Patron de la salle des marchés
- ▶ Traders
- ▶ Presse financière
- ▶ Presse informatique

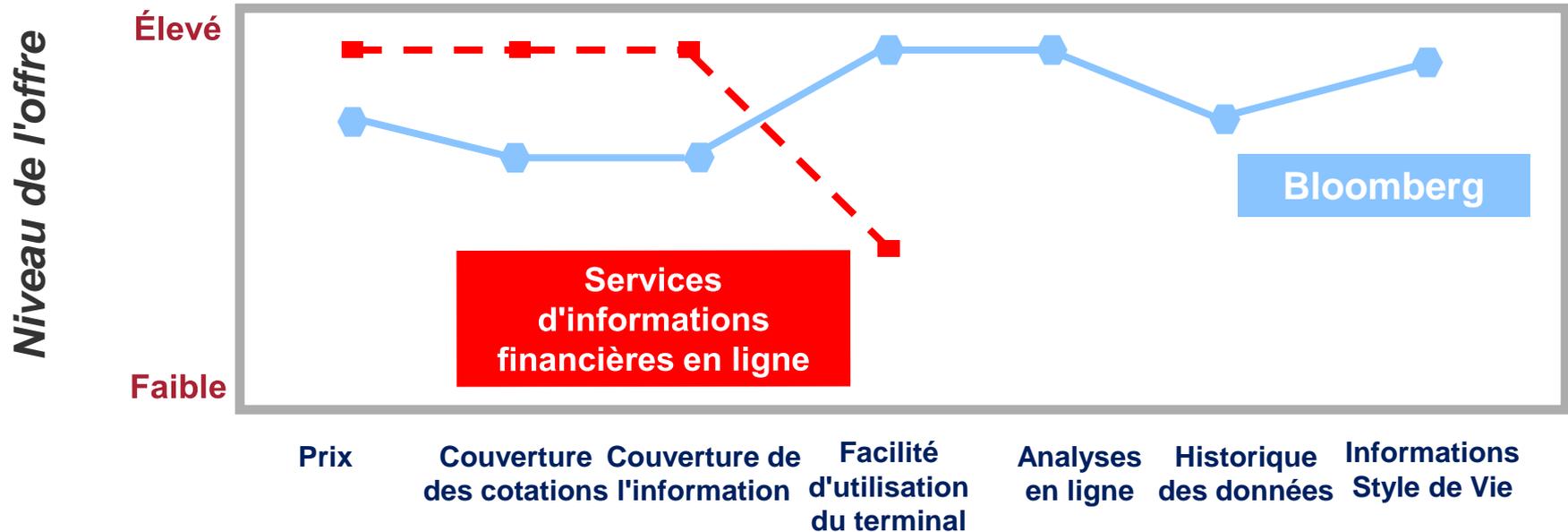
## QUESTION

*Quel acheteur/utilisateur avons-nous oublié ?  
Quel Elément-Clé doit-on considérer pour libérer des valeurs inconnues ?*

# Canevas Stratégique de Bloomberg à ses débuts

*Viser l'acheteur*

*ou viser un autre participant oublié de la chaîne des acheteurs/utilisateurs ?*



**Éléments-Clés**

# Changer le cadre de la réflexion stratégique

*Les frontières conventionnelles du champ concurrentiel*

***De combattre  
à l'intérieur  
des frontières ...***

Grandes tendances

Chaîne des prescripteurs/acheteurs/  
utilisateurs

**Produits et services  
complémentaires**

Contenu fonctionnel  
et émotionnel

Groupes stratégiques

Alternatives

***... à combattre  
au delà des  
frontières***

# Explorer les produits et services complémentaires

*Exemple : Opérateur de Tourisme*

- ▶ Prise en charge en porte à porte
- ▶ Prévisions météorologiques
- ▶ Change
- ▶ Conseil sur les activités locales
- ▶ Information en vol sur la destination
- ▶ Baby-sitting en langue d'origine
- ▶ Parking et entretien de la voiture à l'aéroport
- ▶ Gestion des urgences à la maison : parents âgés, animaux
- ▶ Surveillance de la maison
- ▶ Entretien du jardin
- ▶ ...

## QUESTION

*Dans le contexte de l'usage de nos services, comment élargir notre offre,  
quel Élément-Clé travailler ?*

# Explorer les produits et services complémentaires

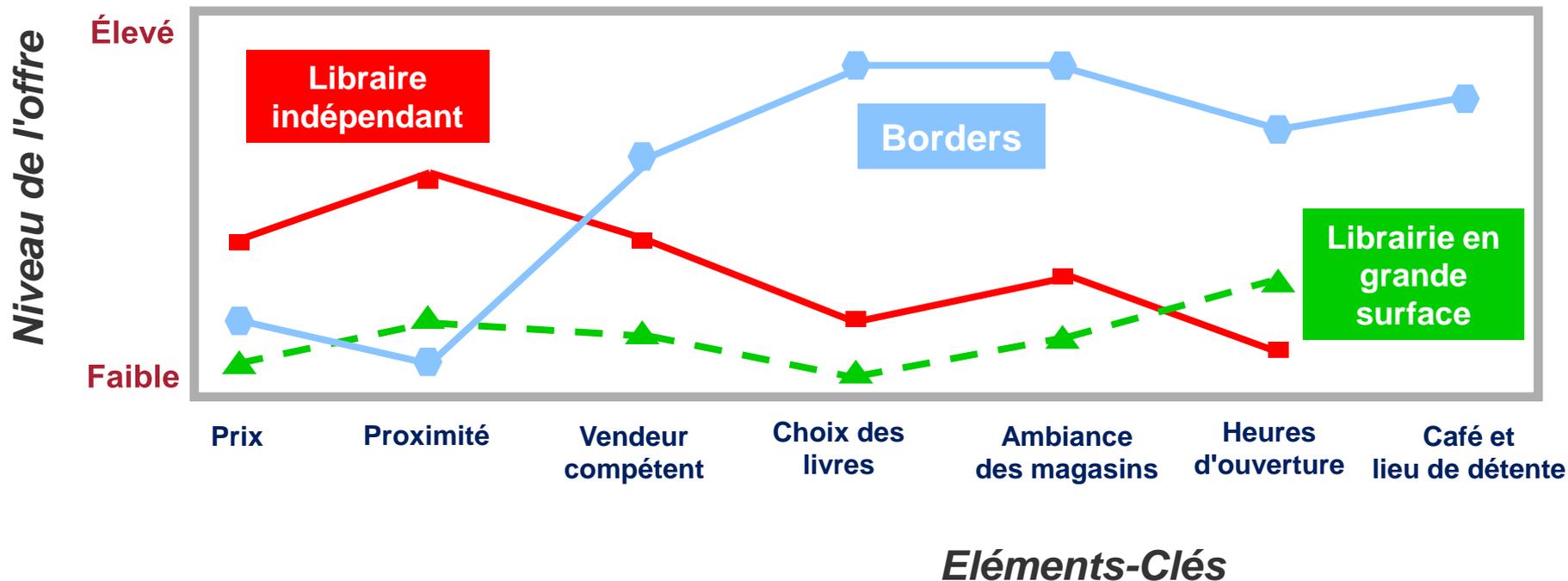
*Exemple : Librairies*

- ▶ Conseil
- ▶ Bases de données
- ▶ Pré-selection
- ▶ Best seller / Thématiques / Style de vie / Age
- ▶ Commande via Internet
- ▶ Commande par téléphone
- ▶ Bons d'achat
- ▶ Carte privative
- ▶ Livraison à domicile
- ▶ Espaces de lecture
- ▶ Boissons, nourriture
- ▶ Heures étendues

## QUESTION

*Dans le contexte de l'usage de nos services, comment élargir notre offre, quel Élément-Clé travailler ?*

*Viser uniquement le bon prix  
ou offrir un produit/service au-delà des  
frontières habituelles de l'industrie ?*



# Changer le cadre de la réflexion stratégique

*Les frontières conventionnelles du champ concurrentiel*

***De combattre  
à l'intérieur  
des frontières ...***

Grandes tendances

Chaîne des prescripteurs/acheteurs/  
utilisateurs

Produits et services  
complémentaires

**Contenu fonctionnel  
et émotionnel**

Groupes stratégiques

Alternatives

***... à combattre  
au delà des  
frontières***

# Explorer le contenu fonctionnel et émotionnel

*Exemple : Ville*

- ▶ Risque
- ▶ Protection des enfants
- ▶ Stress
- ▶ Famille
- ▶ Qualité de l'environnement
- ▶ Religion
- ▶ Culture
- ▶ Socialisation
- ▶ Bien-être
- ▶ Communautés
- ▶ Ethnicité
- ▶ ...

- ▶ Utilités
- ▶ Sécurité
- ▶ Droit de la propriété
- ▶ Conditions de travail
- ▶ Redistribution des richesses
- ▶ Services de santé
- ▶ Incitations fiscales
- ▶ Droit des sociétés
- ▶ Infrastructures
- ▶ Enseignement
- ▶ Accès aux prêts
- ▶ ...

## QUESTION

*Que pouvons-nous éliminer ou créer pour reconstruire  
l'équilibre Fonctionnel/Emotionnel ?*

# Explorer le contenu fonctionnel et émotionnel

*Exemple : Cosmétiques*

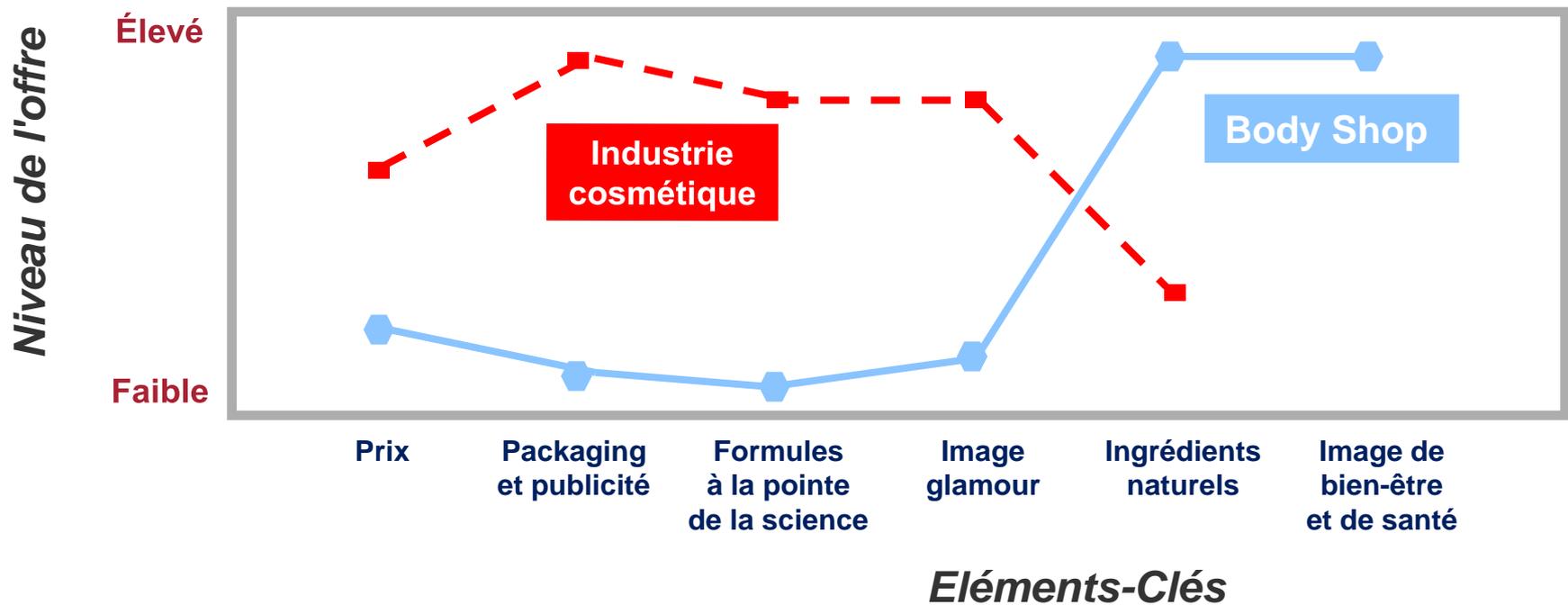
- ▶ Marque
- ▶ Emballage mode
- ▶ Nouveauté
- ▶ Fun
- ▶ Publicité
- ▶ Utilisé par des star
- ▶ Sophistiqué
- ▶ Rare
- ▶ Se sentir en forme
- ▶ Se sentir plus jeune
- ▶ Ethnicité
- ▶ Efficacité
- ▶ Coût
- ▶ Système d'application
- ▶ Prise en main
- ▶ Taille
- ▶ Gamme de produits
- ▶ Formulation
- ▶ Texture
- ▶ Odeur
- ▶ Couleur
- ▶ Permanence
- ▶ Mode d'emploi
- ▶ Back-up scientifique
- ▶ Santé

## QUESTION

*Que pouvons-nous éliminer ou créer pour reconstruire  
l'équilibre Fonctionnel/Emotionnel ?*

# Body Shop fait-elle partie de l'industrie cosmétique ?

*Viser l'équilibre prix/performance  
ou modifier l'équilibre fonctionnel/émotionnel ?*



# Changer le cadre de la réflexion stratégique

*Les frontières conventionnelles du champ concurrentiel*

***De combattre  
à l'intérieur  
des frontières ...***

Grandes tendances

Chaîne des prescripteurs/acheteurs/  
utilisateurs

Produits et services  
complémentaires

Contenu fonctionnel  
et émotionnel

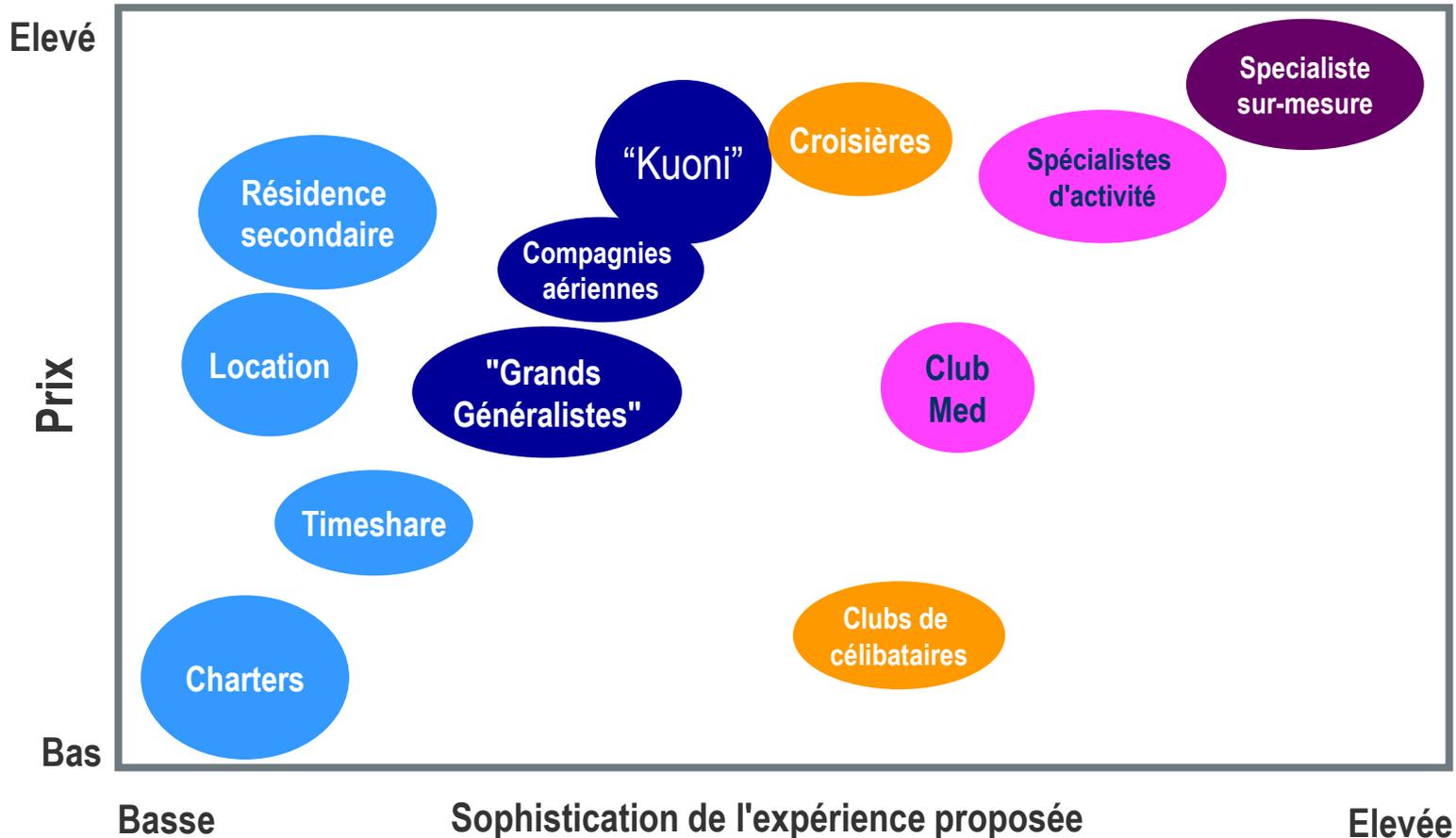
**Groupes stratégiques**

Alternatives

***... à combattre  
au delà des  
frontières***

# Explorer les différents groupes stratégiques de l'industrie

Exemple : Opérateur de Tourisme

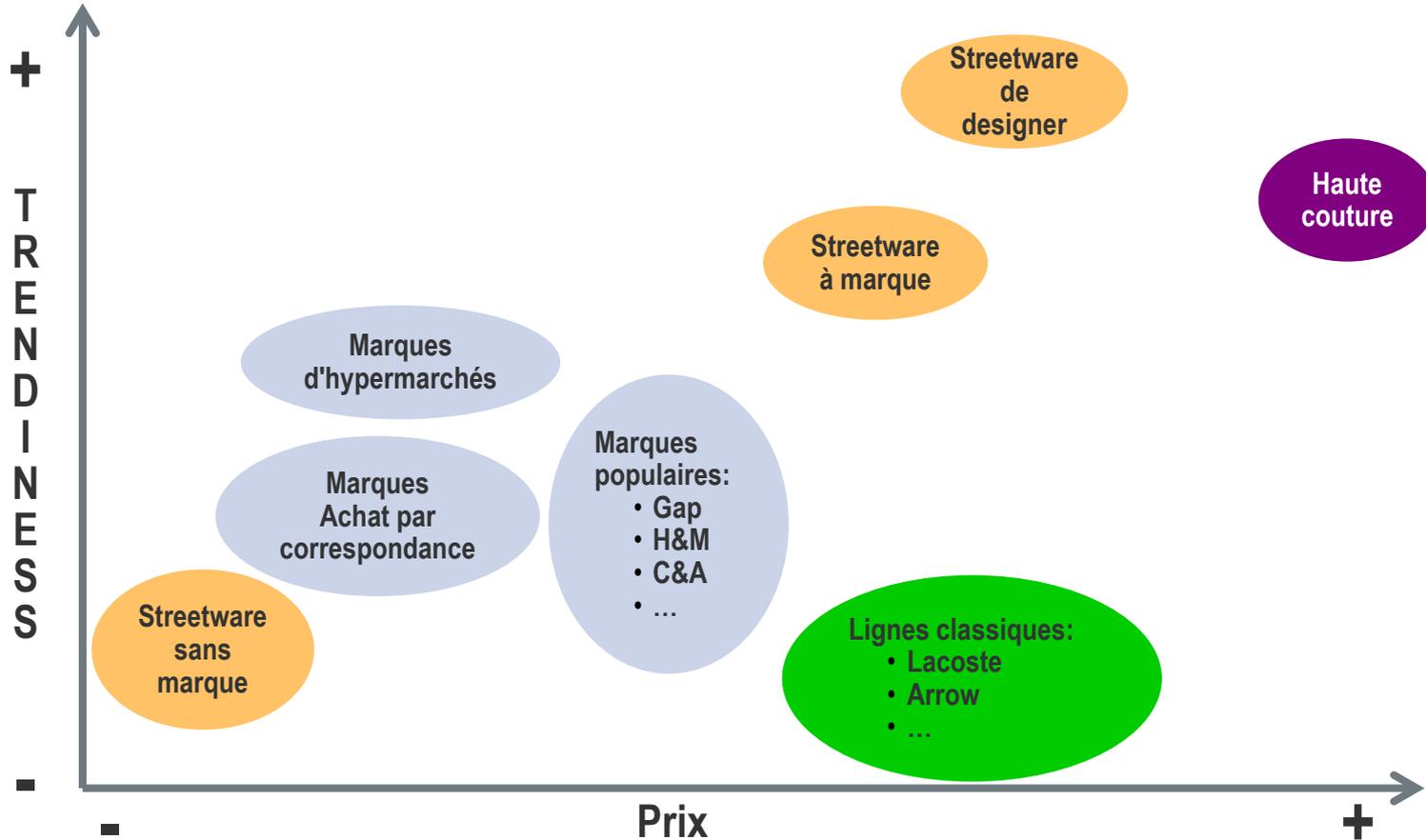


## QUESTION

*En combinant les caractéristiques de plusieurs Groupes Stratégiques peut-on créer des Océans Bleus?*

# Explorer les différents groupes stratégiques de l'industrie

Exemple : *Habillement*

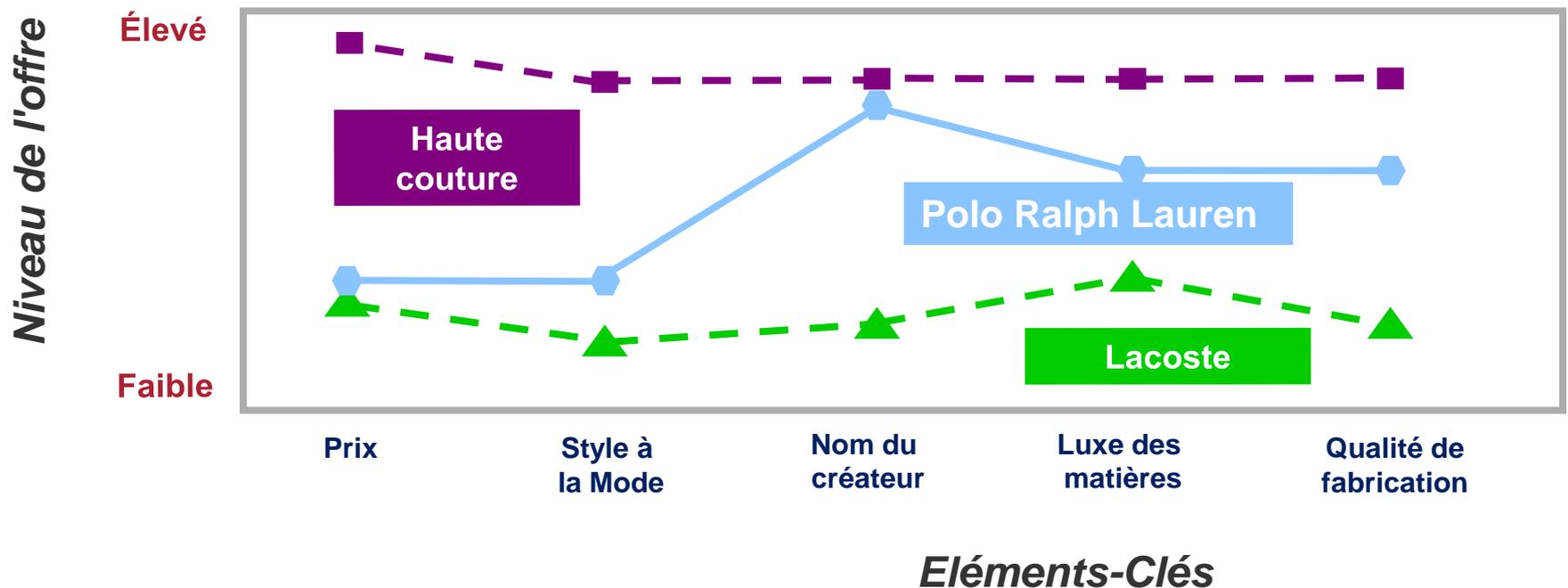


## QUESTION

*En combinant les caractéristiques de plusieurs Groupes Stratégiques peut-on créer des Océans Bleus?*

# Canevas Stratégique de Polo Ralph Lauren

*Viser une position stratégique par rapport aux concurrents directs  
ou viser entre les groupes stratégiques ?*



# Changer le cadre de la réflexion stratégique

*Les frontières conventionnelles du champ concurrentiel*

***De combattre  
à l'intérieur  
des frontières ...***

Grandes tendances

Chaîne des prescripteurs/acheteurs/  
utilisateurs

Produits et services  
complémentaires

Contenu fonctionnel  
et émotionnel

Groupes stratégiques

**Alternatives**

***... à combattre  
au delà des  
frontières***

# Explorer les solutions alternatives présentes sur le marché

*Exemple : Articles culinaires électriques*

## A la maison

- ▶ Mêmes recettes surgelées à réchauffer au four
- ▶ Autres recettes alternatives avec des instruments de cuisson automatisés
- ▶ Tout prêt
- ▶ Produits auto-chauffants
- ▶ Traiteur
- ▶ Livraison à domicile
- ▶ Chef à domicile

## Restauration

- ▶ Restauration rapide
- ▶ Restauration commerciale
- ▶ Restauration à thème
- ▶ Restauration collective

...

## QUESTION

*Quelles caractéristiques de ces alternatives peuvent nous mener à éliminer, réduire, renforcer, créer ?*

# Explorer les solutions alternatives présentes sur le marché

*Exemple : Transport aérien business*

**Class économique**  
**Flotte privée**

**Train grandes lignes**  
**Train de banlieue**

**Métro**  
**Tramway**  
**Bus**

**Voiture**  
**Voiture d'un ami**  
**Co-voiturage**  
**Taxi**  
**Moto taxi**

## QUESTION

*Quelles caractéristiques de ces alternatives peuvent nous mener  
à éliminer, réduire, renforcer, créer ?*

# Canevas Stratégique de Southwest Airlines

*Viser les concurrents de l'industrie  
ou viser les alternatives ?*

