

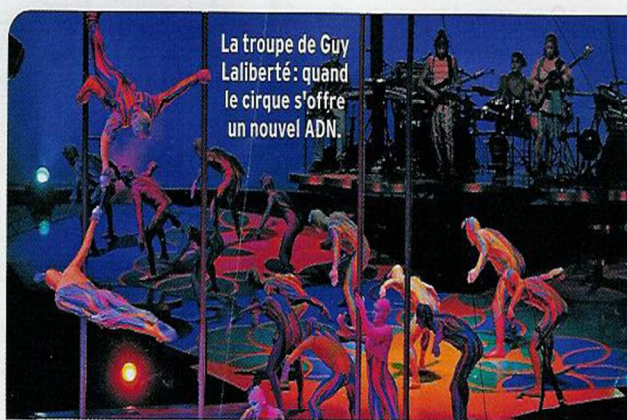
# Qu'est-ce que... la stratégie Océan bleu?

S'inspirant de modèles comme Apple, Swatch ou eBay, deux professeurs de l'Insead proposent une méthode pour singulariser sa marque et créer de nouveaux marchés.

**E**n librairie, ce fut un raz de marée. Ecrit en 2005 par deux professeurs de l'Insead - W. Chan Kim et Renée Mauborgne -, «Stratégie Océan bleu» a été traduit en 41 langues et s'est vendu à plus de 2 millions d'exemplaires. Ce succès a permis la création d'un centre de recherche qui diffuse ses publications dans un millier d'universités à travers le monde. Des instituts de formation, estampillés «Stratégie Océan bleu», ont également vu le jour. Consultants et professionnels du marketing des cinq continents viennent s'y former à prix d'or (environ 7000 euros pour trois jours de stage).

**Territoires vierges.** Que dit ce best-seller? En 250 pages, il analyse comment des groupes comme Apple, Swatch, eBay ou JCDecaux se sont, à un moment de leur histoire, démarqués de leurs concurrents pour aller conquérir de nouveaux territoires où ils ont rencontré une forte croissance. Si elles veulent survivre dans un univers concurrentiel toujours plus rude - appelé «océan rouge» en référence à la couleur du sang -, les entreprises n'ont d'autre solution que de réinventer leur marché en créant des «océans bleus», purs et vierges de tout prédateur. «Traditionnellement, la différenciation s'effectue par le haut ou par le bas de gamme, résume Frédéric Fréry, professeur de stratégie à l'ESCP Europe. Voyez, par exemple, les positionnements de BMW et de Dacia dans l'automobile. L'originalité de l'ouvrage consiste à proposer une différenciation en diagonale: faire mieux que la concurrence sur certains aspects et moins bien sur d'autres.»

**Critères de valeur.** Les auteurs, en effet, sont formels: l'entreprise ne se distingue pas par la seule innovation technologique mais aussi grâce à un dosage fin des caractéristiques de ses produits ou services, les «critères de valeur». Pour séduire de nouveaux clients, il faut amplifier ou au contraire atténuer telle caractéristique, en supprimer une autre ou encore en créer de nouvelles (lire l'encadré). W. Chan



La troupe de Guy Laliberté: quand le cirque s'offre un nouvel ADN.

## LE CIRQUE DU SOLEIL A SU RÉINVENTER UN ART MILLÉNAIRE

**A** la fin des années 1980, Guy Laliberté, le fondateur du Cirque du Soleil, réduit ou supprime certains numéros traditionnels (le domptage, les clowns...), accentue les traits théâtraux (l'intrigue, l'esthétique...) et ajoute des éléments de ballet et de comédie musicale. Cette refonte totale des codes va attirer des millions de spectateurs. L'entreprise québécoise compte aujourd'hui 4 800 collaborateurs.

PHOTO: G. KEFALAS/EPH/ANAPPP

## À LIRE



«Stratégie Océan bleu», de W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Pearson, 28,50 €.

Kim et Renée Mauborgne proposent ainsi une méthodologie en six étapes pour imaginer, valider puis appliquer une stratégie Océan bleu.

«Les entreprises y piochent le plus souvent un ou deux outils, car la démarche globale demande beaucoup d'efforts d'analyse et de rigueur dans la mise en place», précise Corine Lavaud, une consultante formée sur le sujet. En réalité, de nombreuses sociétés font de l'Océan bleu sans le savoir: Nintendo (avec sa console Wii), Google ou Zara se sont reconnus dans cette stratégie, mais après coup. «C'est tout à fait logique, conclut Stéphanie Petzold, professeur de marketing à Bordeaux Ecole de Management. L'innovation s'effectue souvent de façon intuitive. L'une des qualités du livre est justement d'essayer de structurer la démarche de différenciation et de lui donner un cadre.» ■ Sébastien Pierrot