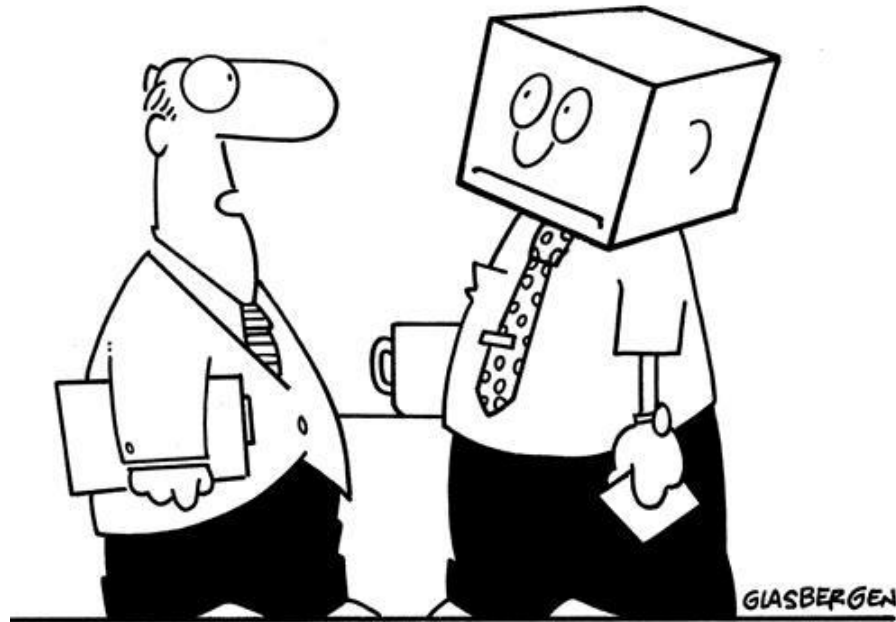


Stratégie Océan Bleu

Copyright 2005 by Randy Glasbergen. www.glasbergen.com



**“Thinking outside of the box is difficult
for some people. Keep trying.”**

STRATEGIE + CREATIVITE

Grand Quizz de la créativité et de l'innovation

Innovation ?



La R&D n'est pas l'innovation...

"La R&D transforme l'argent en connaissances et l'innovation est en fait l'opposé, c'est-à-dire qu'elle transforme les connaissances en argent, et j'ajouterais en bien-être car dans certains cas le résultat est du «bien-être».

Et il est très important que nous comprenions que l'innovation n'est pas la même chose que l'invention ou la R&D.»

Esko AHO, ancien Premier ministre de Finlande. Aujourd'hui président du *Sitra*, le fonds national finlandais pour recherche et le développement [Entretiens de Margaux 2007]



Relier les bonnes propositions ...

Grande Bretagne **A**

1

L'innovation est un processus qui consiste en la mise en œuvre d'un produit, procédé, ou service, nouveau ou amélioré, susceptible de répondre à des attentes implicites ou explicites, et générateur de valeur économique, environnementale ou sociétale pour son créateur (l'innovateur) son maître d'œuvre (par exemple l'entreprise) ou son utilisateur (par exemple le client).

France **B**

2

Activité dont le résultat est d'obtenir un nouveau produit ou procédé, ou une amélioration significative dans celles déjà existantes.

Espagne **C**

3

Exploitation avec succès de nouvelles idées

Grande Bretagne

A 1

France

B 2

Espagne

C 3

L'innovation est un processus qui consiste en la mise en œuvre d'un produit, procédé, ou service, nouveau ou amélioré, susceptible de répondre à des attentes implicites ou explicites, et générateur de valeur économique, environnementale ou sociétale pour son créateur (l'innovateur) son maître d'œuvre (par exemple l'entreprise) ou son utilisateur (par exemple le client).

Commission de normalisation "Management de l'innovation"

Activité dont le résultat est d'obtenir un nouveau produit ou procédé, ou une amélioration significative dans celles déjà existantes.

UNE 16000:2006 - R&D&I – Innovation management System - terminology

Exploitation avec succès de nouvelles idées

**BS 7000-1:2008: Guide to a good innovation
(définition promue par le gouvernement anglais)**

CRISE

wēi jī
危 机

1 OPPORTUNITE - TRAHISON

2 DANGER - OPPORTUNITE

3 AVENIR - DANGER

CRISE

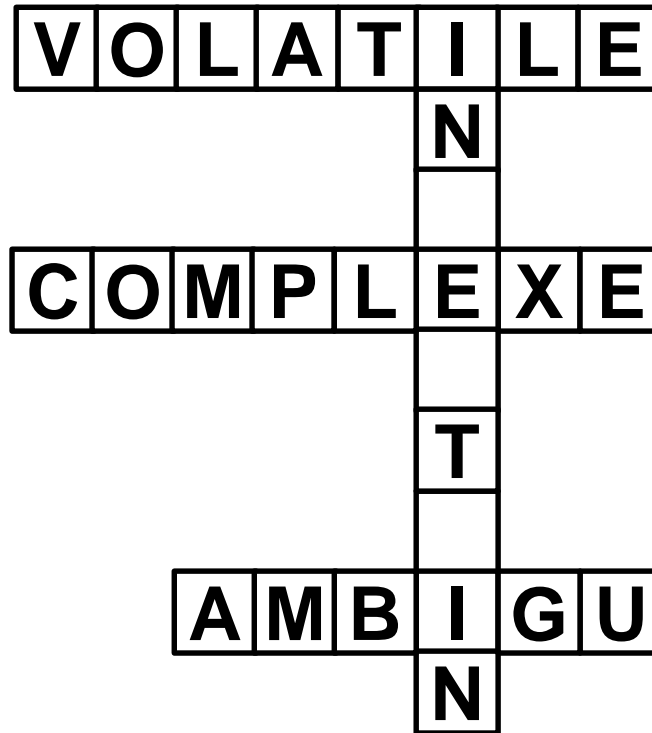
wēi jī
危 机
"danger" "opportunité"

1 OPPORTUNITE - TRAHISON

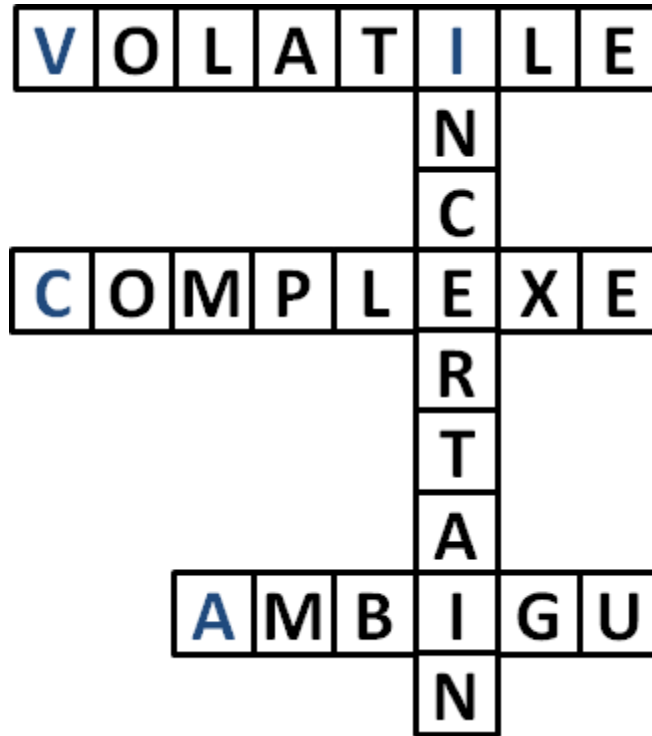
2 DANGER - OPPORTUNITE

3 AVENIR - DANGER

Un monde V.I.C.A



Un monde V.I.C.A



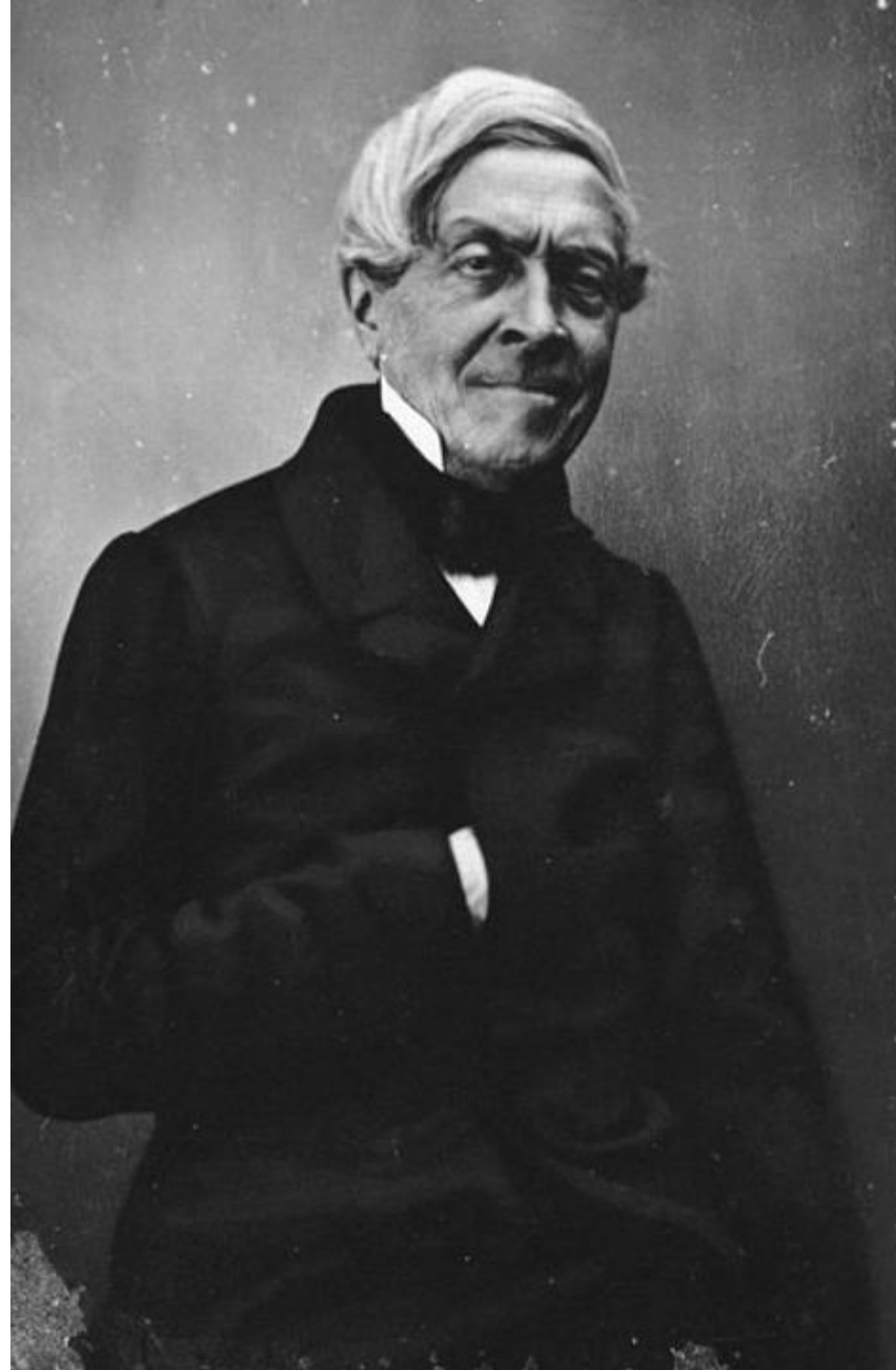
Qui a dit ?

« Un des faits d'aujourd'hui les plus graves, les moins remarqués, c'est que l'allure du temps a tout à fait changé. Il a doublé le pas d'une manière étrange. Dans une simple vie d'homme, j'ai vu deux grandes révolutions qui autrefois auraient peut-être mis entre elles deux mille ans d'intervalle. »



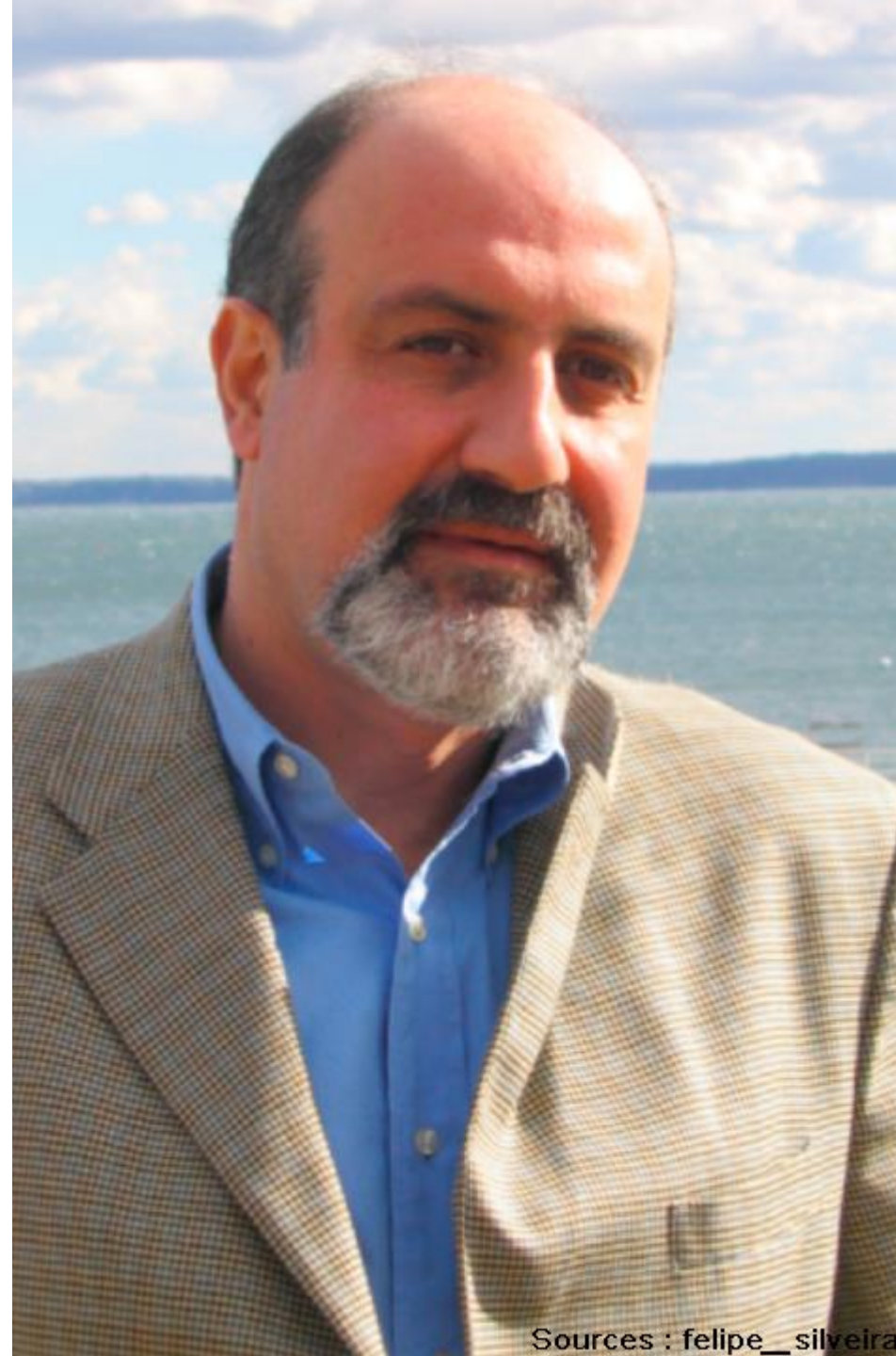
« Un des faits d'aujourd'hui les plus graves, les moins remarqués, c'est que l'allure du temps a tout à fait changé. Il a doublé le pas d'une manière étrange. Dans une simple vie d'homme, j'ai vu deux grandes révolutions qui autrefois auraient peut-être mis entre elles deux mille ans d'intervalle. »

**Jules Michelet,
Préface au tome I de L'Histoire du XIX^e
siècle« , en 1872**



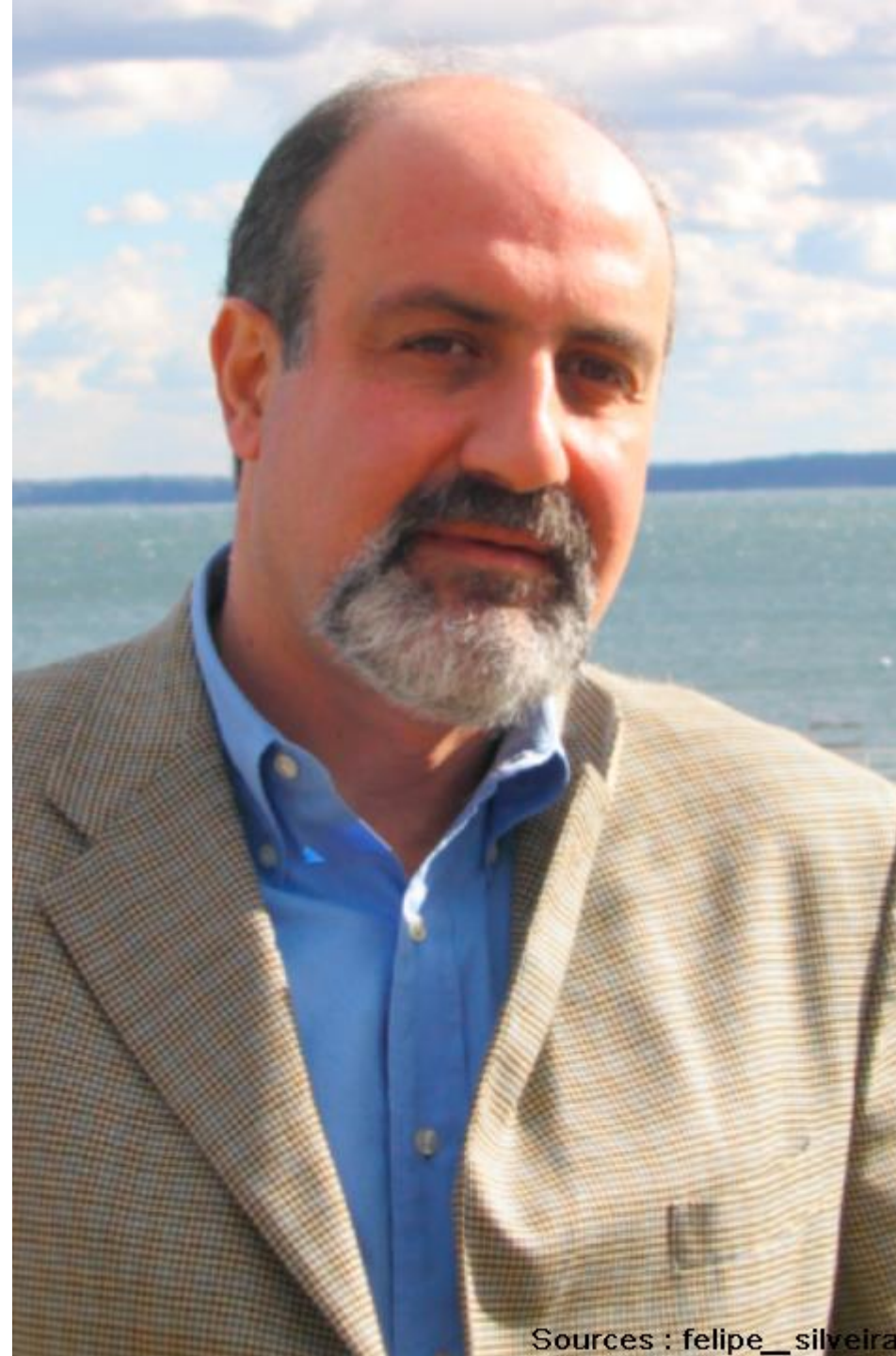
Face à un « cygne noir », un événement imprévisible, une organisation ANTIFRAGILE est une organisation qui :

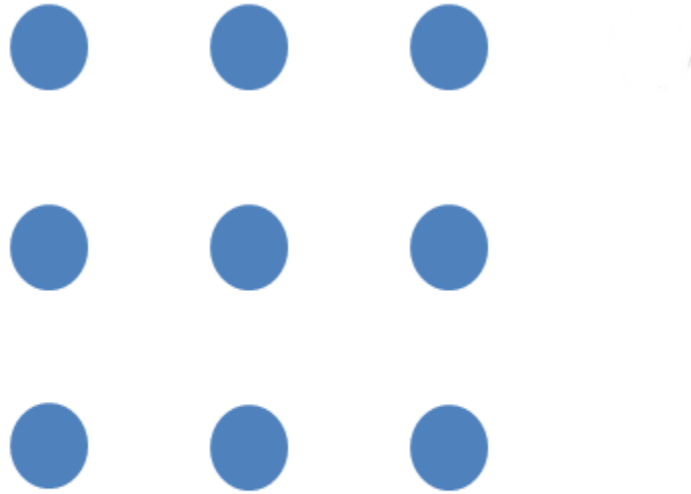
- 1** Se replie sur elle-même et attend que la tempête cesse.
- 2** Profite du cygne noir pour devenir encore plus fort.
- 3** Trouve un bouc émissaire sur lequel elle focalise son énergie.

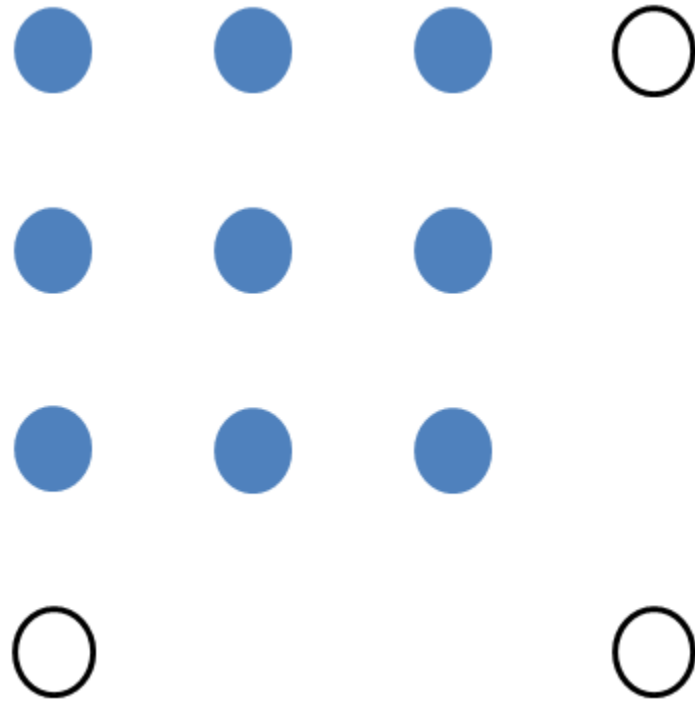


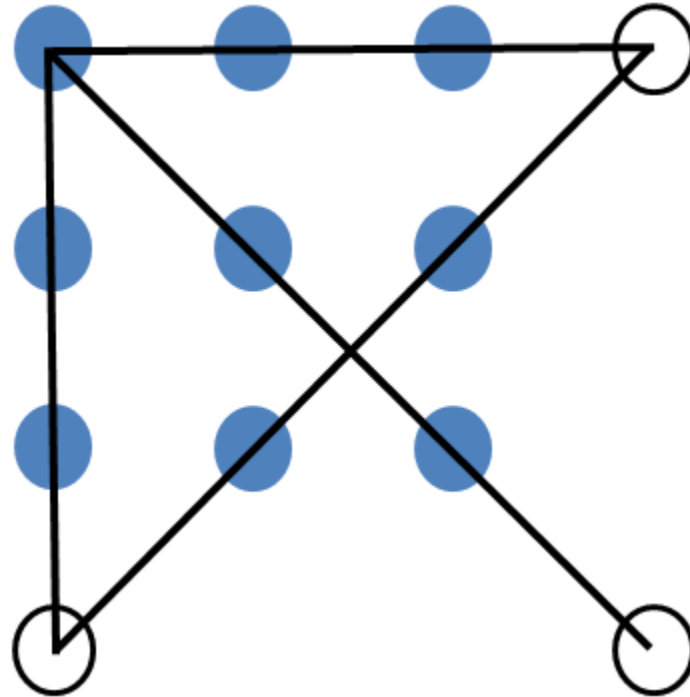
Face à un « cygne noir », un événement imprévisible, une organisation ANTIFRAGILE est une organisation qui :

- 1 Se replie sur elle-même et attend que la tempête cesse.
- 2 Profite du cygne noir pour devenir encore plus fort.
- 3 Trouve un bouc émissaire sur lequel elle focalise son énergie.

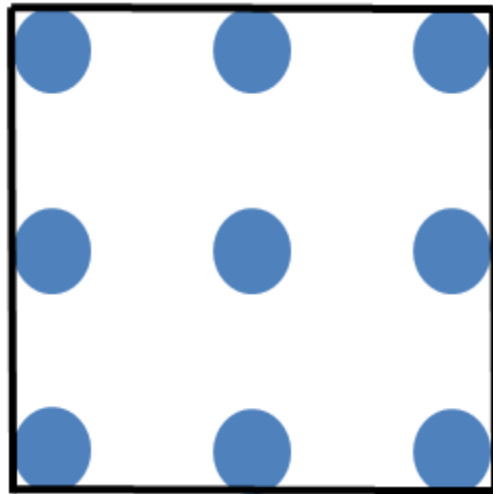






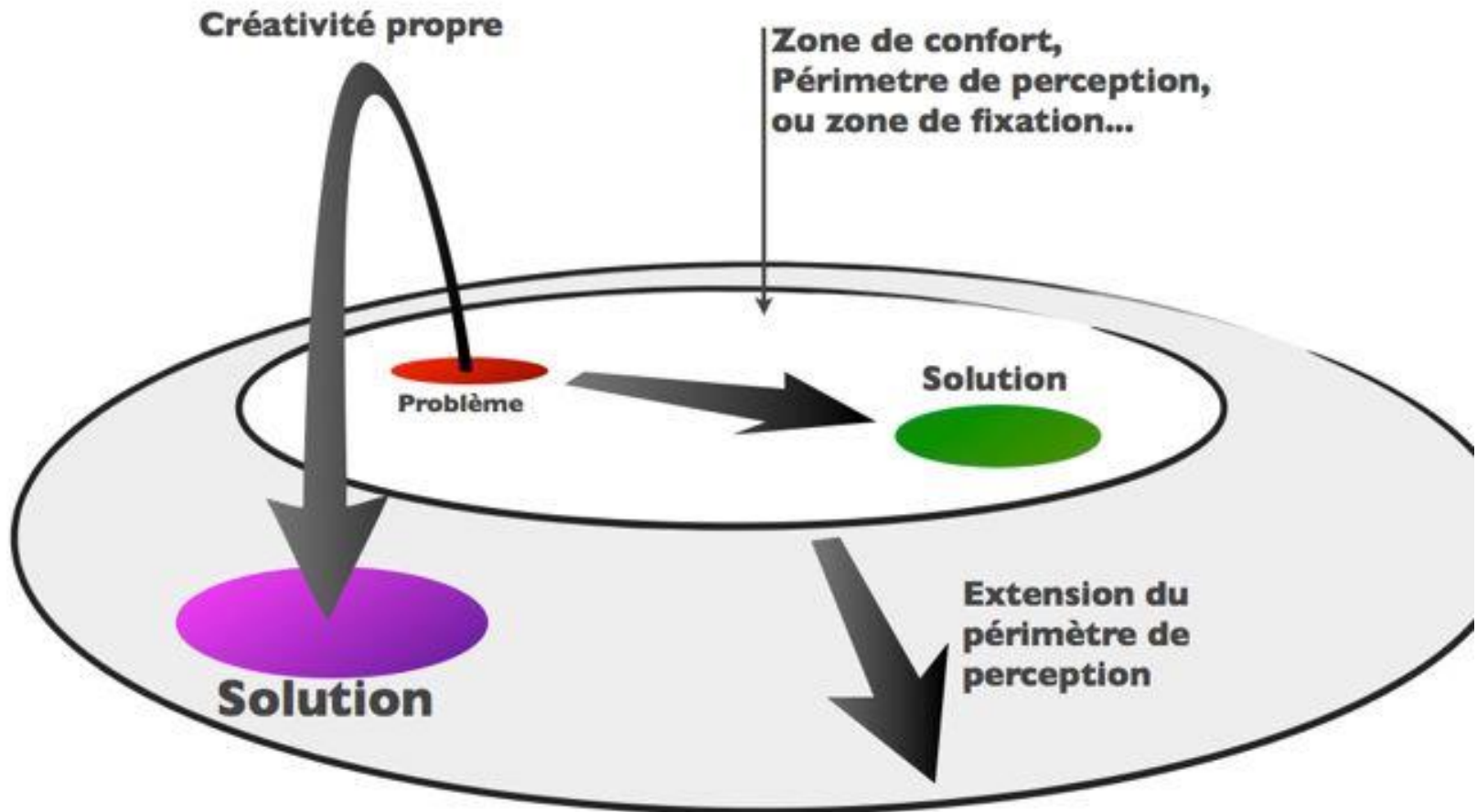


Nos frontières mentales



Le casse-tête semble difficile parce que l'on s'imagine une frontière autour des points ...

Prof. Daniel Kies



**Quelle est la différence entre
la créativité et l'innovation ?**

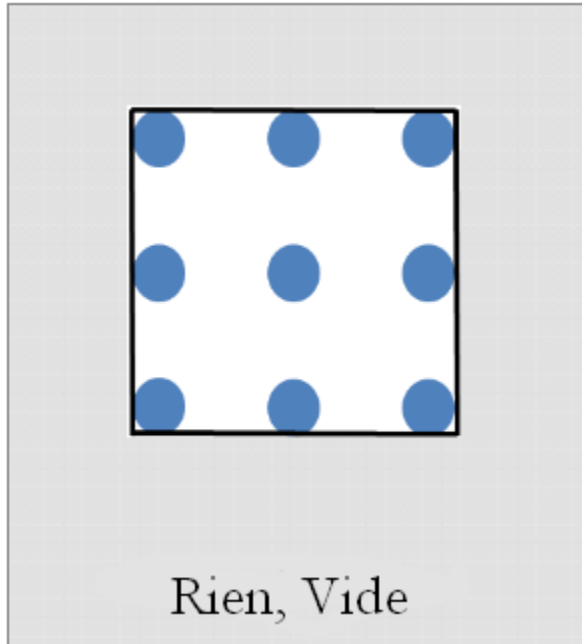


Quelle est la différence entre la créativité et l'innovation ?

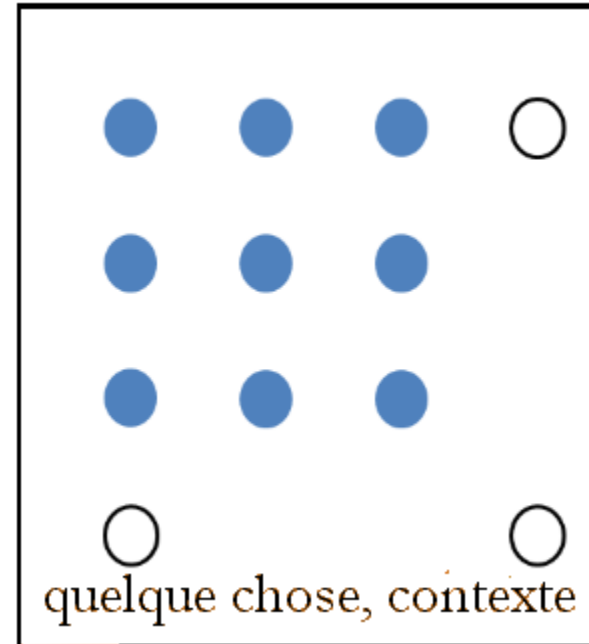
*"L'innovation, c'est le
changement de la réalité. La
créativité, c'est le changement
de la perception."*



Deux façons différentes d'appréhender les problèmes



- Focus sur ce qui est déjà connu
- Rien en dehors de ce qui peut être vu
- possibilités limitées (« c'est pas possible »)



- changement de focus : considérer les « big pictures », vision globale
- Il y a « quelque chose » derrière, même si on ne peut pas le voir tout de suite
- multitudes de possibilités

Deux façons différentes d'appréhender la stratégie d'entreprise



Stratégie Océan Rouge



Stratégie Océan Bleu



Innover en changeant de point de départ



Stratégie Océan Rouge

Quelle techno / organisation/ finance/
infrastructure possède-t-on ?



Stratégie Océan Bleu

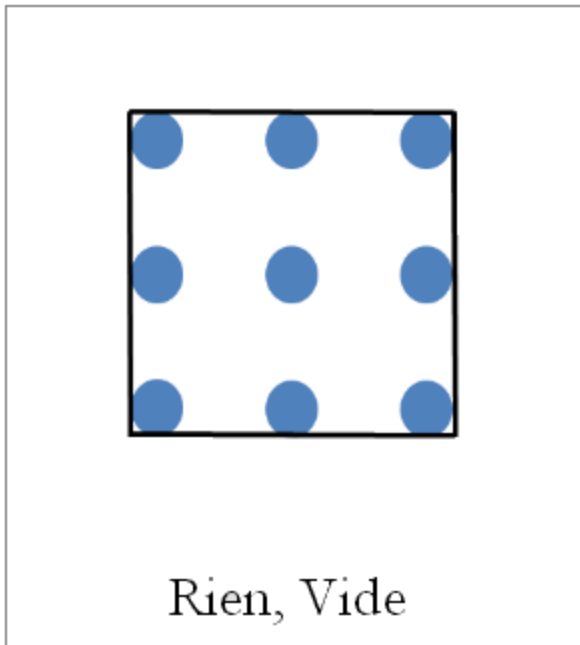
Que veulent les gens ? Comment
entrer en empathie avec eux ?
Human Centered Design



-« Assuming that structure and market boundaries exist only in managers' minds, practitioner who hold this new view do not let existing market structure limit their thinking. To them, extra demand is out there, largely untapped . »

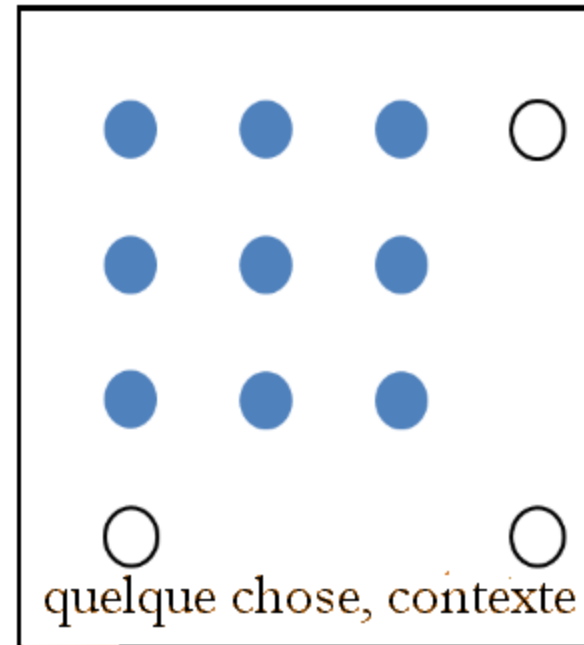
Chan KIM

Deux façons de penser Deux manières de voir



«Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils m'auraient répondu qu'ils voulaient des chevaux plus rapides »

Henry Ford



«Si nous ne changeons pas notre façon de penser, nous ne serons pas capables de résoudre les problèmes que nous créons avec nos modes actuels de pensée »

Albert Einstein 26

L'essentiel de la **Stratégie Océan Bleu** par l'exemple

Nintendo 2006 : une nouvelle expérience du jeu



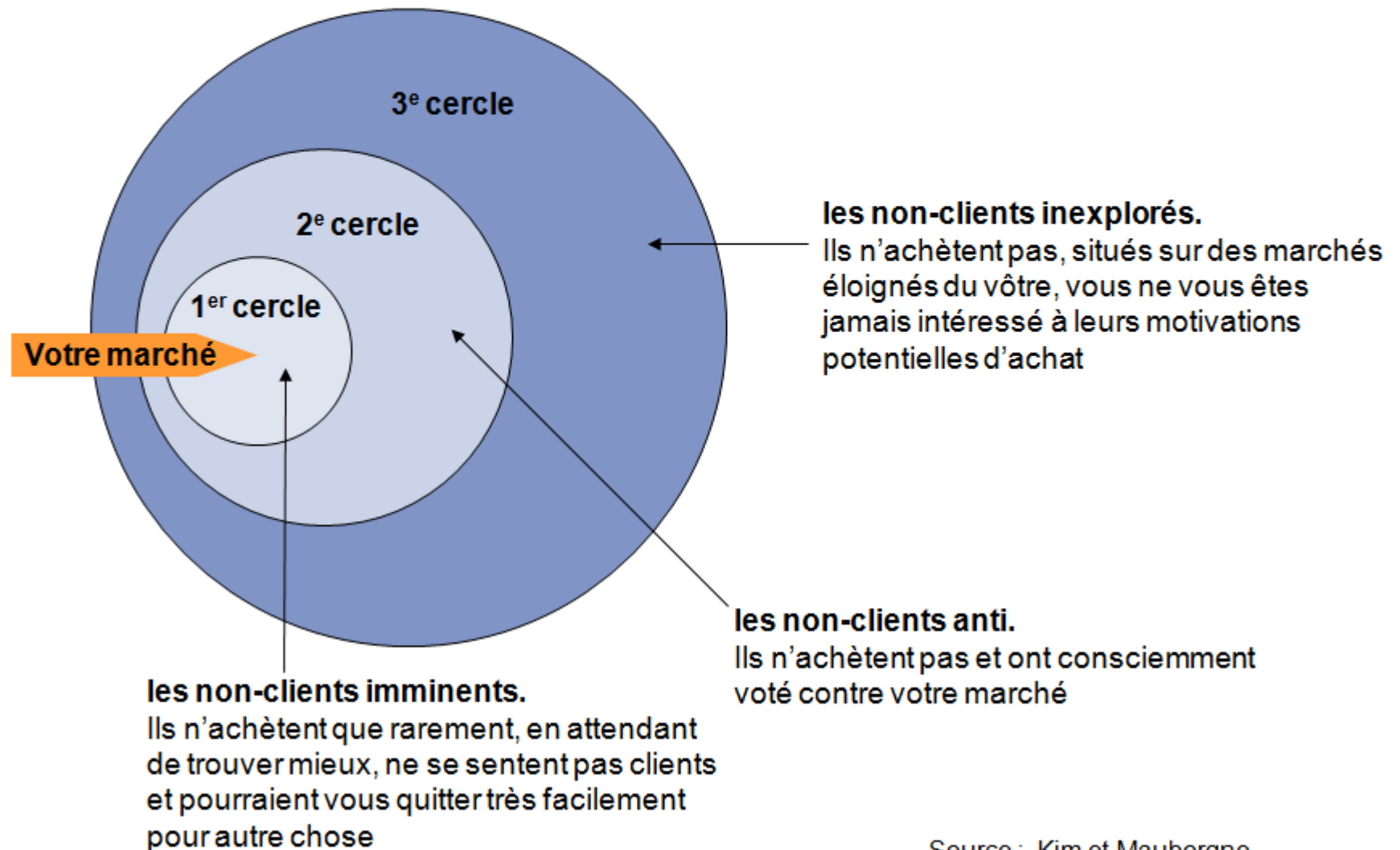
Quelle était la **situation** ...



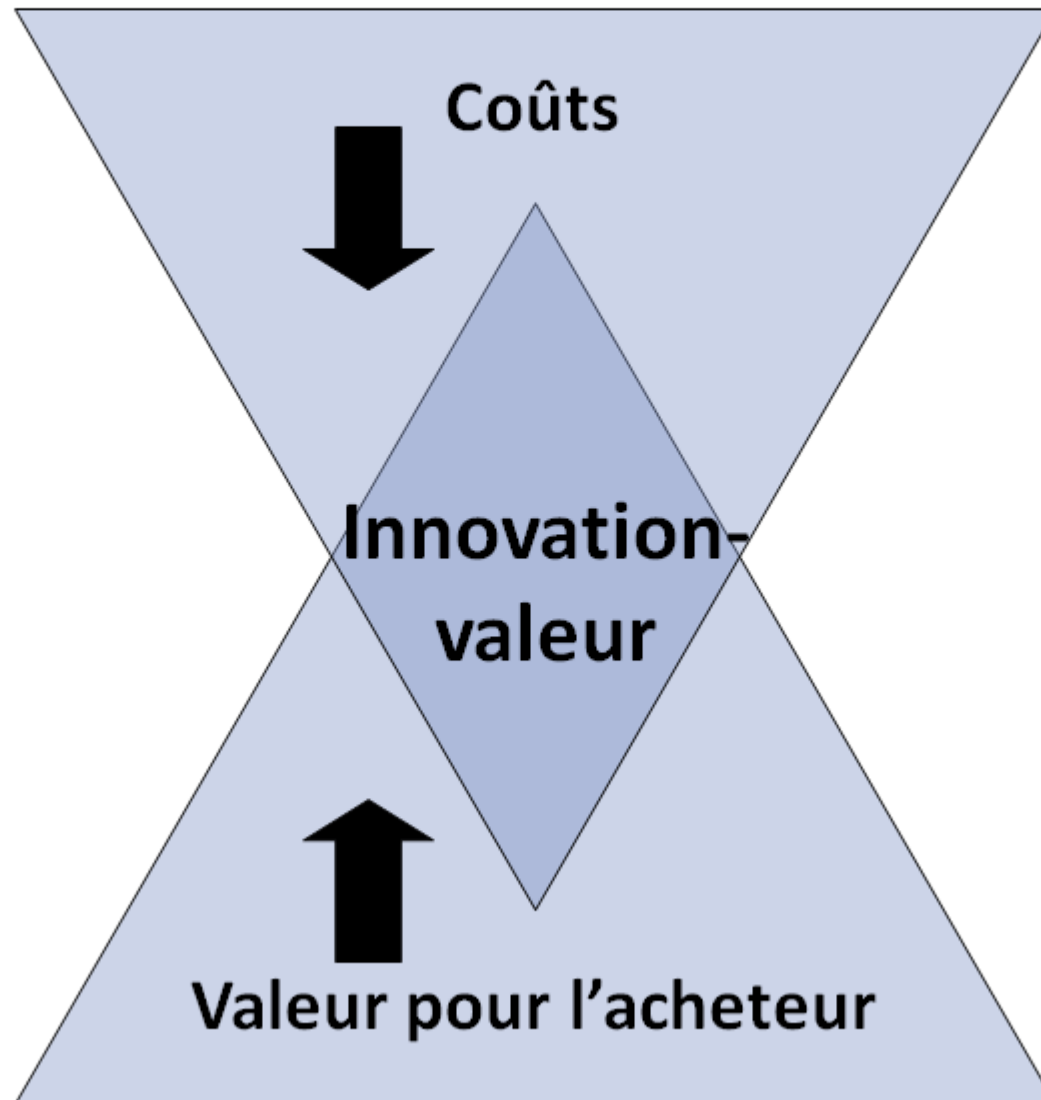
En stratégie classique ...

- 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...

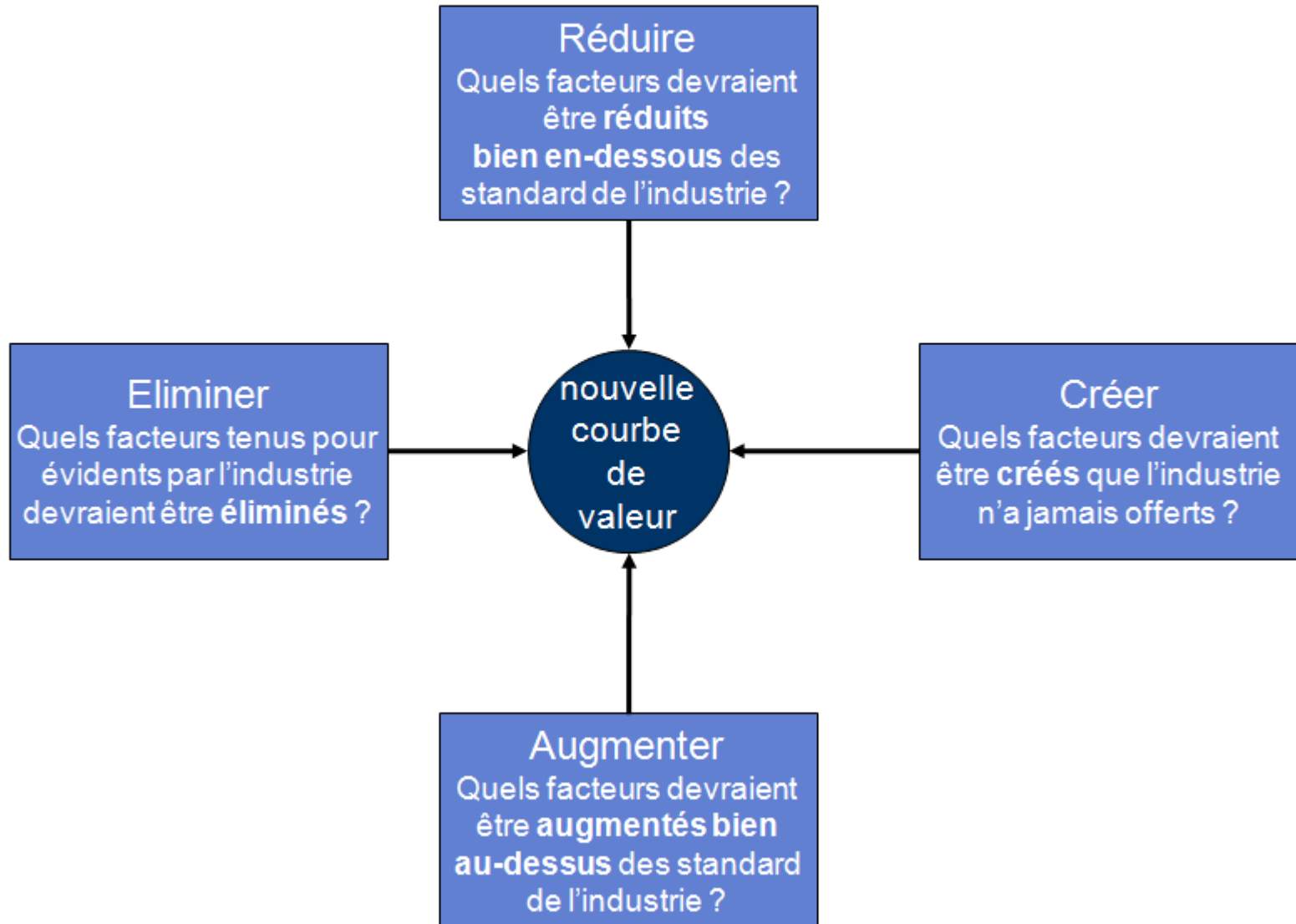
Porter l'attention sur les clients et les non-clients ...



L'innovation valeur ... la pierre d'angle



Éliminer et réduire puis augmenter et créer



Océan Rouge vs 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 en démarrant de zéro ?

Offre

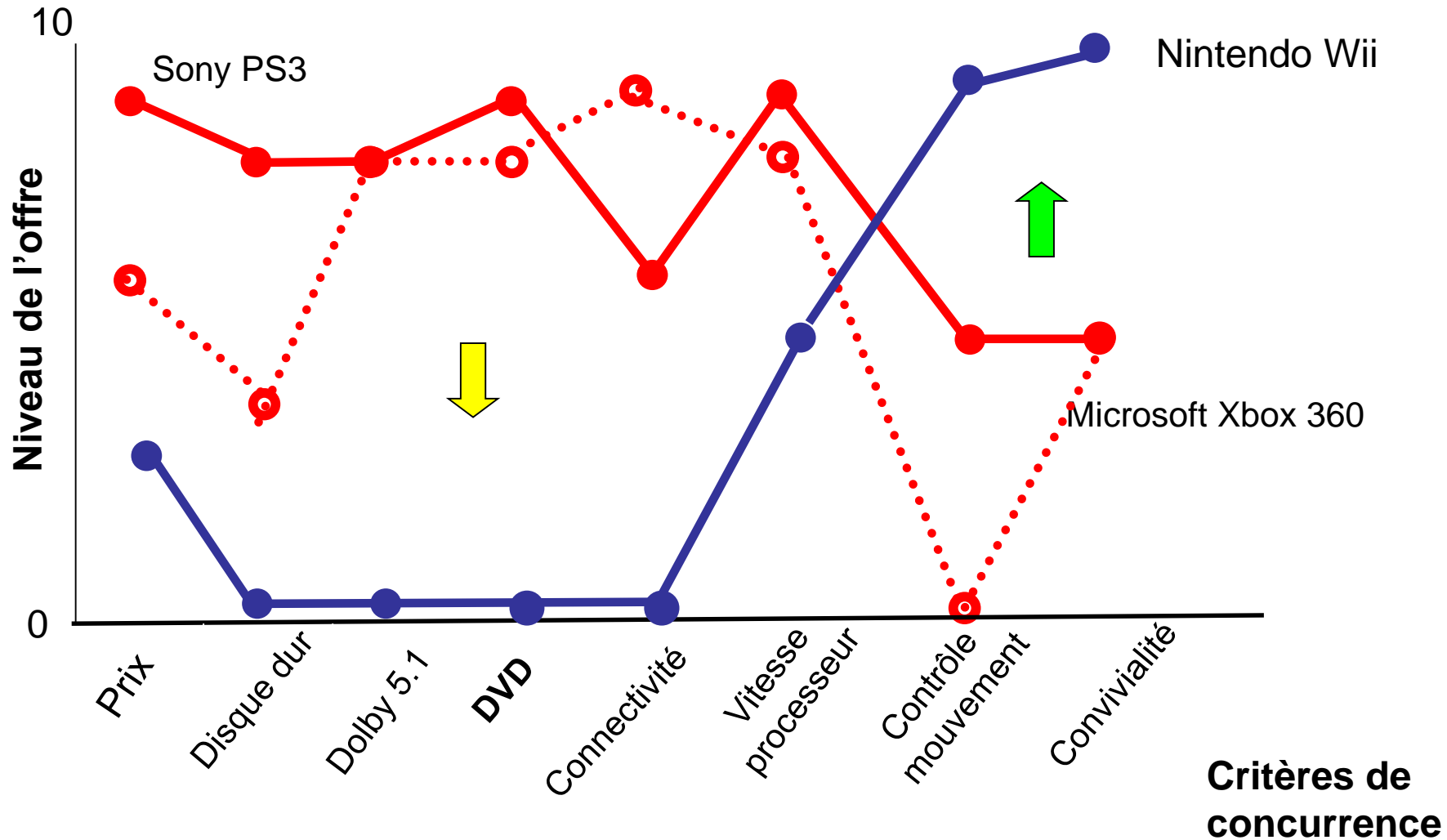
- **Il faut maximiser la valeur de l'offre dans les limites fixées par l'industrie**

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

Océan Rouge

Océan Bleu

La Wii : une offre divergente ...



Selon le CEO 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

Les résultats ...

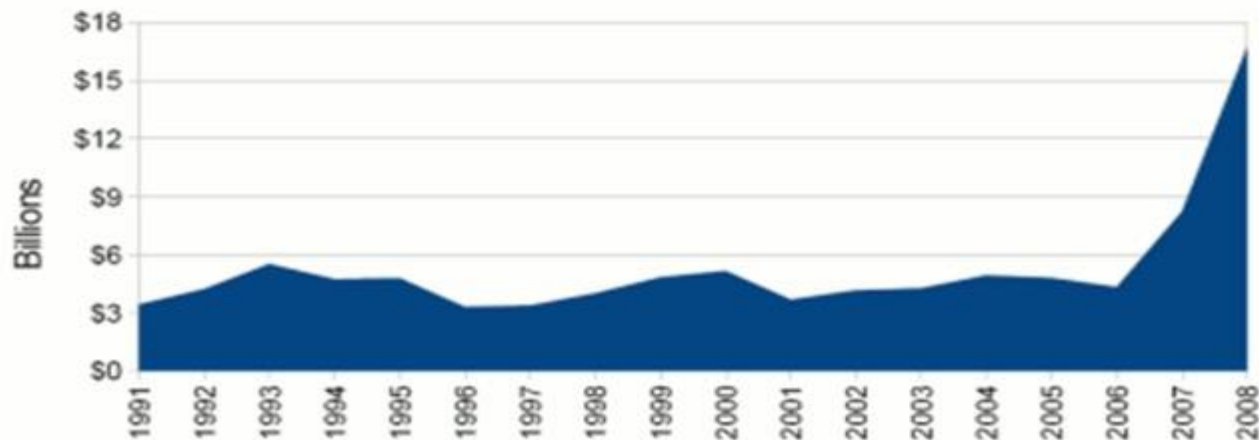
La console qui s'est vendue le plus vite de toute l'histoire de l'industrie du jeu vidéo.

mi-mars 2009

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

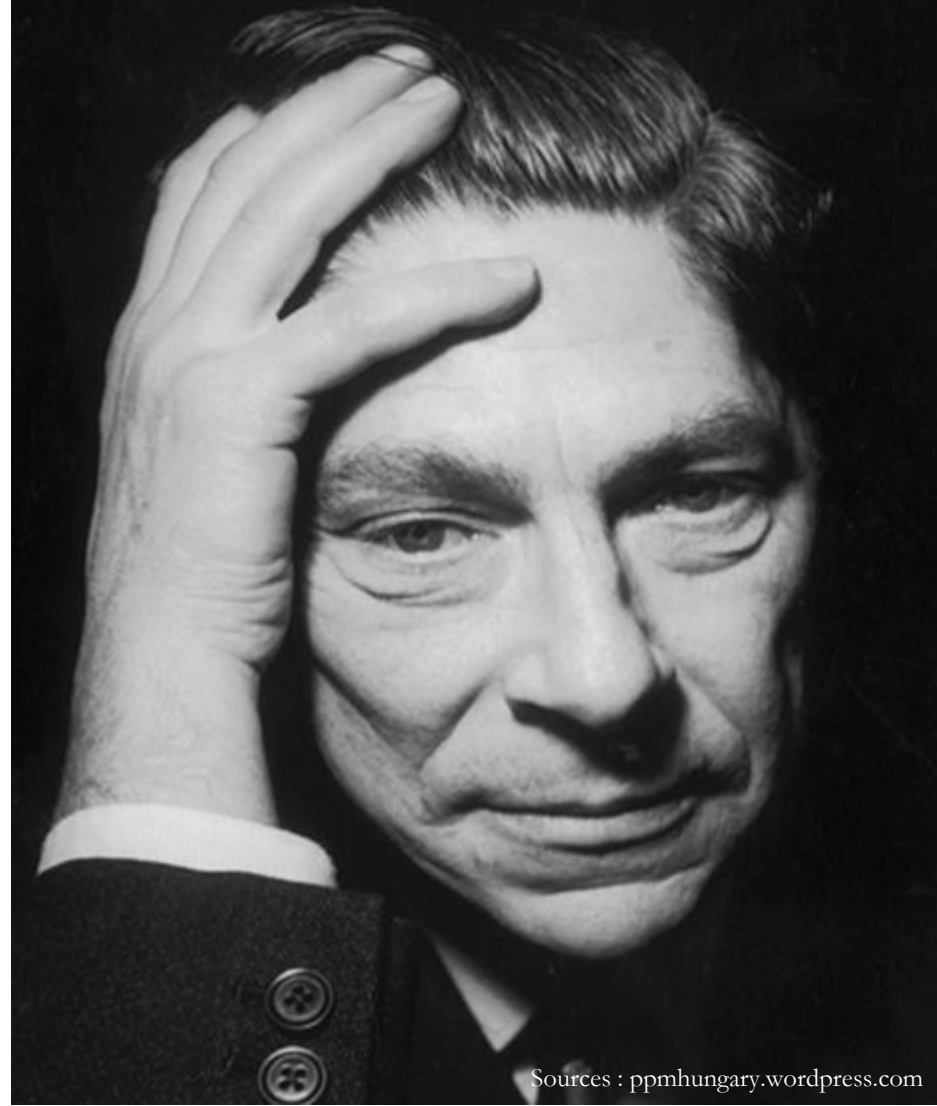
next-gen.biz

Nintendo Total Sales



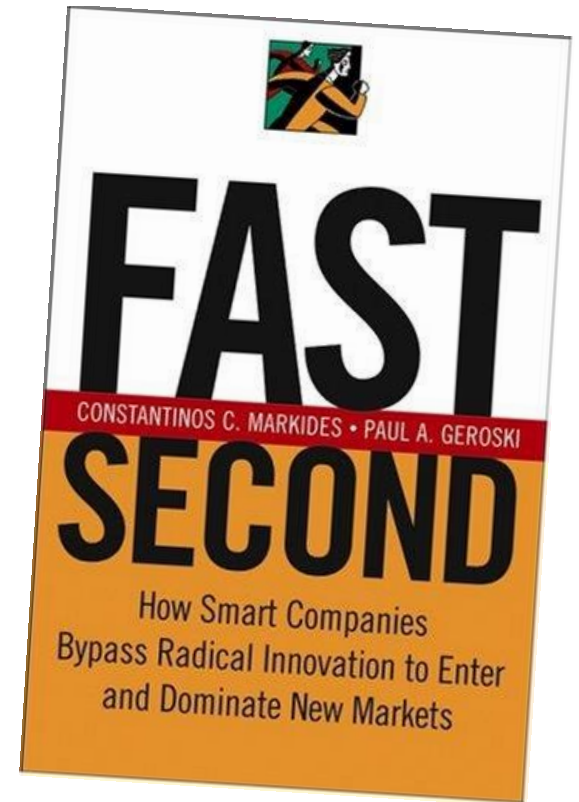
« Plus une découverte est originale, plus elle semble évidente par la suite. »

Arthur Koestler





VS



La stratégie **Océan Bleu** :

Un concept, une méthode, des outils

La Stratégie Océan Bleu est l'aboutissement de plus de 15 ans de recherche et de mise en oeuvre dans différents secteurs. Le livre est un best seller et les auteurs C. Kim et R. Mauborgne ont fédéré une communauté de pratique autour de ce concept ...



Photo: John Abigail



La stratégie océan bleu marche a priori dans tous les secteurs :

Une L'étude de plus de 150 mouvements stratégiques sur plus de 100 années et 30 industries, a montré que ni l'industrie, ni les modes d'organisation n'expliquaient la différence entre les créateurs d'Océans Bleus et les autres.

Des Océans Bleus furent créés par :

De petites et de grandes entreprises

Des patrons jeunes et vieux

Des entreprises dans des secteurs attractifs ou non

Des nouveaux entrants et des acteurs historiques

Des entreprises privées et publiques

Des entreprises dans des secteurs low et high tech

Des entreprises de tous les continents

Des entreprises B2B et B2C

La Stratégie Océan Bleu c'est un concept mais c'est surtout une méthode reposant sur un **process rodé** ...

PROCESSUS STRATÉGIE OCEAN BLEU



OBJECTIF :

DETECTER LES
CONVENTIONS

EXPLORER DES PISTES
ALTERNATIVES

RÉ-ÉCRIRE LES RÈGLES
DU JEU.

PRINCIPES :

- VISUALISER LA STRATÉGIE
DU SECTEUR

- ÉVALUER L'OFFRE DU POINT
DE VUE DU CLIENT

- EXPLORER AU-DELÀ DES LIMITES
CONVENTIONNELLES DU MARCHÉ

- CROISER LES RESULTATS
DES ÉTAPES PRÉCÉDENTES
POUR PROPOSER UNE
NOUVELLE OFFRE

ETUDE TERRAIN

ETUDE TERRAIN

Et un ensemble d'outils visuels favorisant la compréhension partagée et privilégiant une approche qualitative et terrain



CANEVAS STRATEGIQUE

CYCLE D'EXPERIENCE DE L'ACHETEUR

LES 6 PISTES

- o LES ALTERNATIVES
- o LES GROUPES STRATEGIQUES
- o LA CHAINE DES ACHETEURS UTILISATEURS
- o PRODUITS ET SERVICES COMPLEMENTAIRES
- o EMOTIONNEL FONCTIONNEL
- o LES GRANDES TENDANCES

MATRICE DE RECONSTRUCTION DE L'OFFRE

ELIMINER	REDUIRE
AGREMENTER	CREER

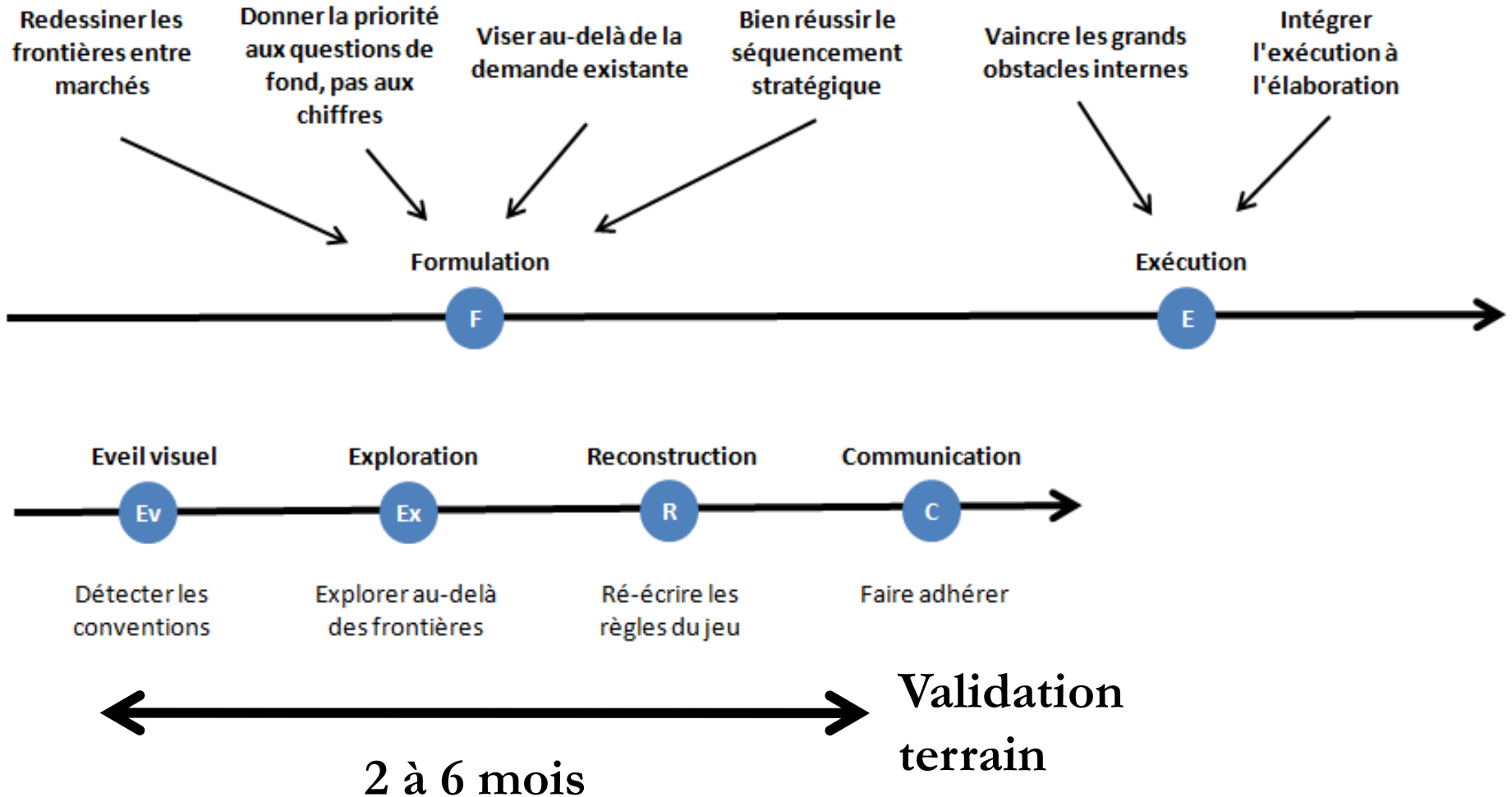


Au-delà de la logique classique (M. Porter)

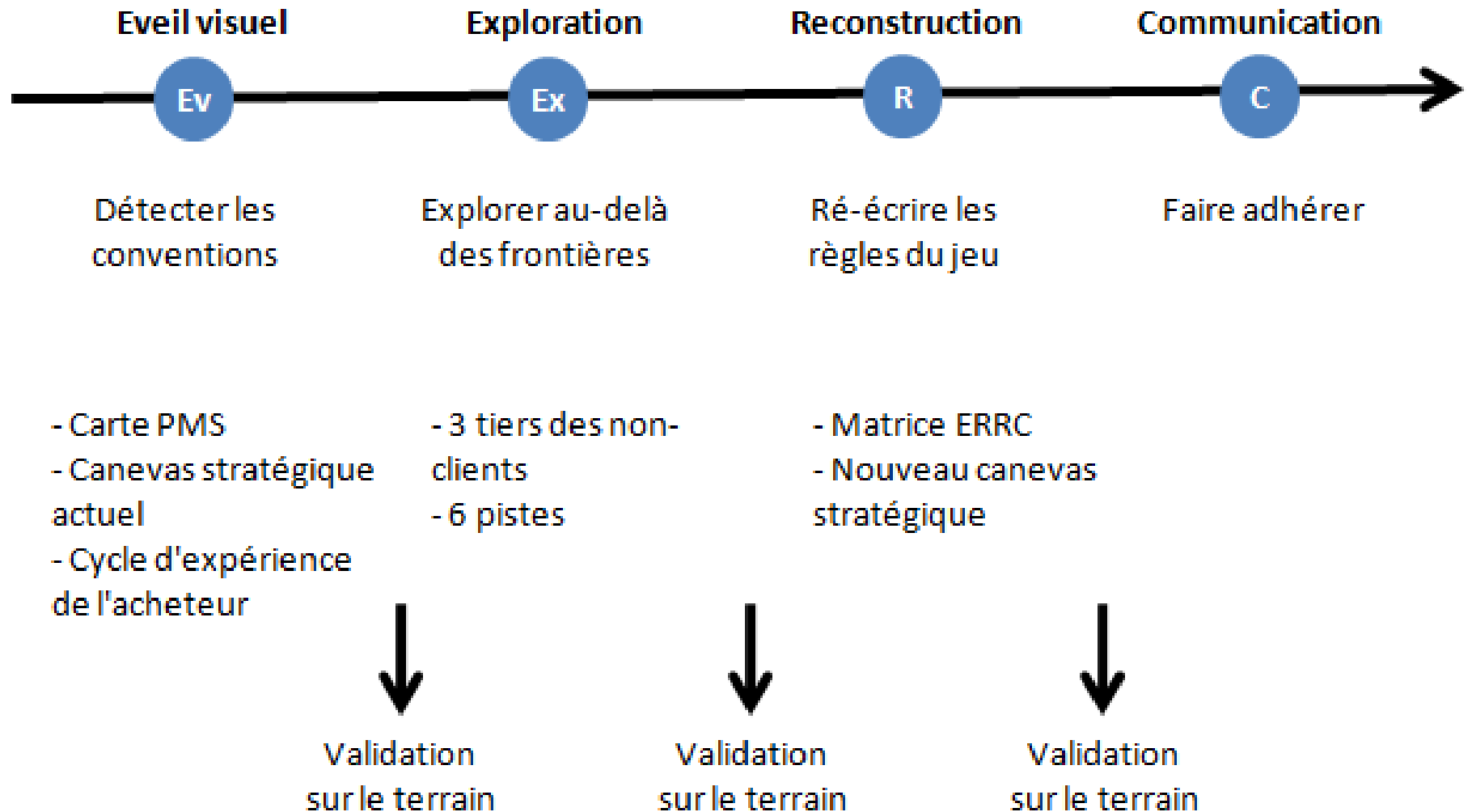
		Nature de l'avantage concurrentiel	
		Fondée sur les coûts	Fondée sur la différenciation
Champ concurrentiel	Large	Domination par les coûts	Différenciation
	Restreint	Focalisation	
		fondée sur les coûts	Fondée sur la différenciation

Nature de l'avantage concurrentiel - Porter M. (1986)

Une démarche structurée et structurante



La créativité canalisée !

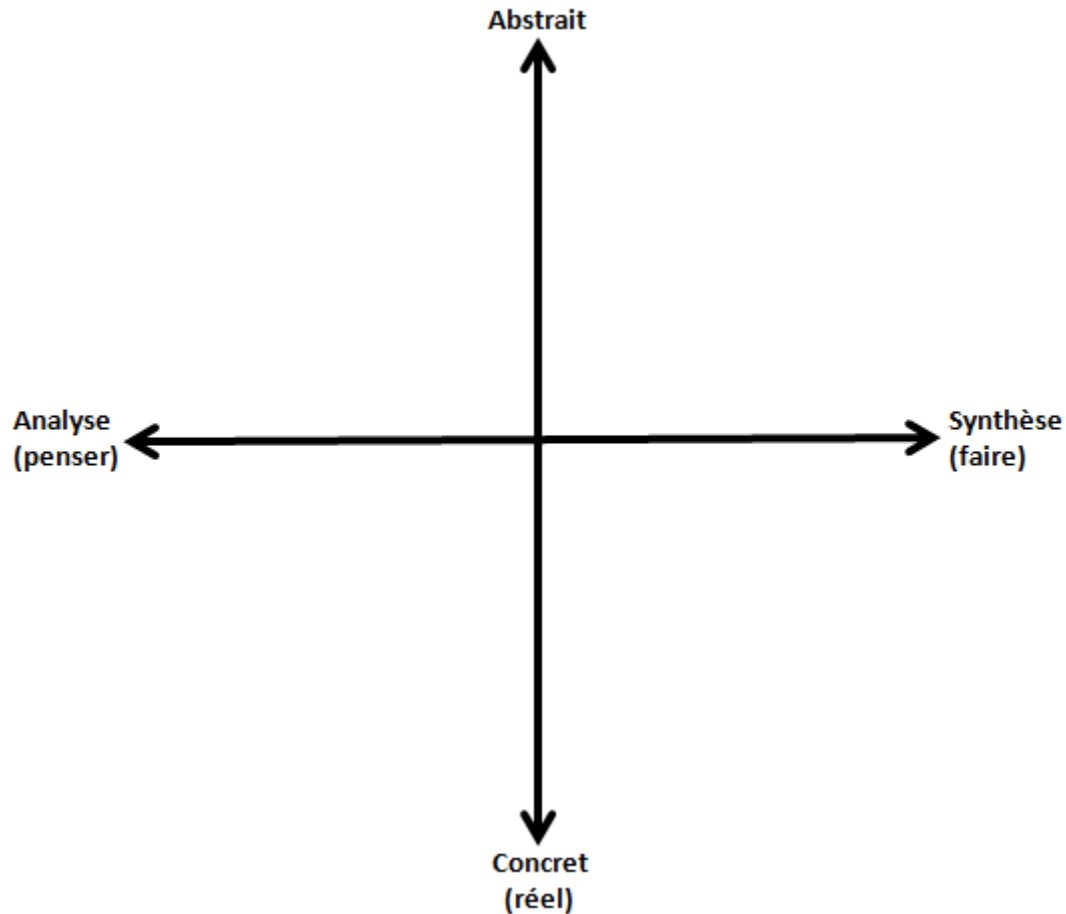


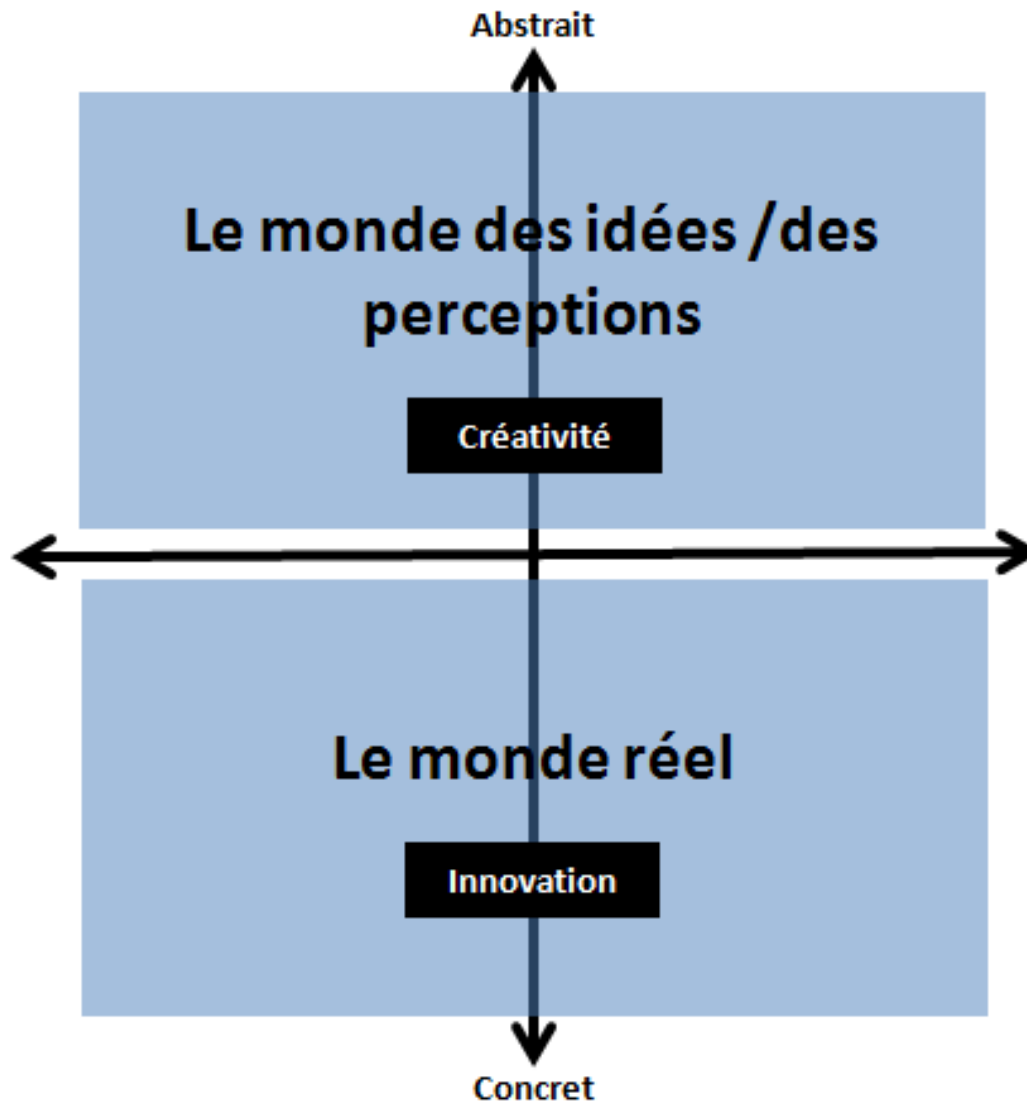
Workshops

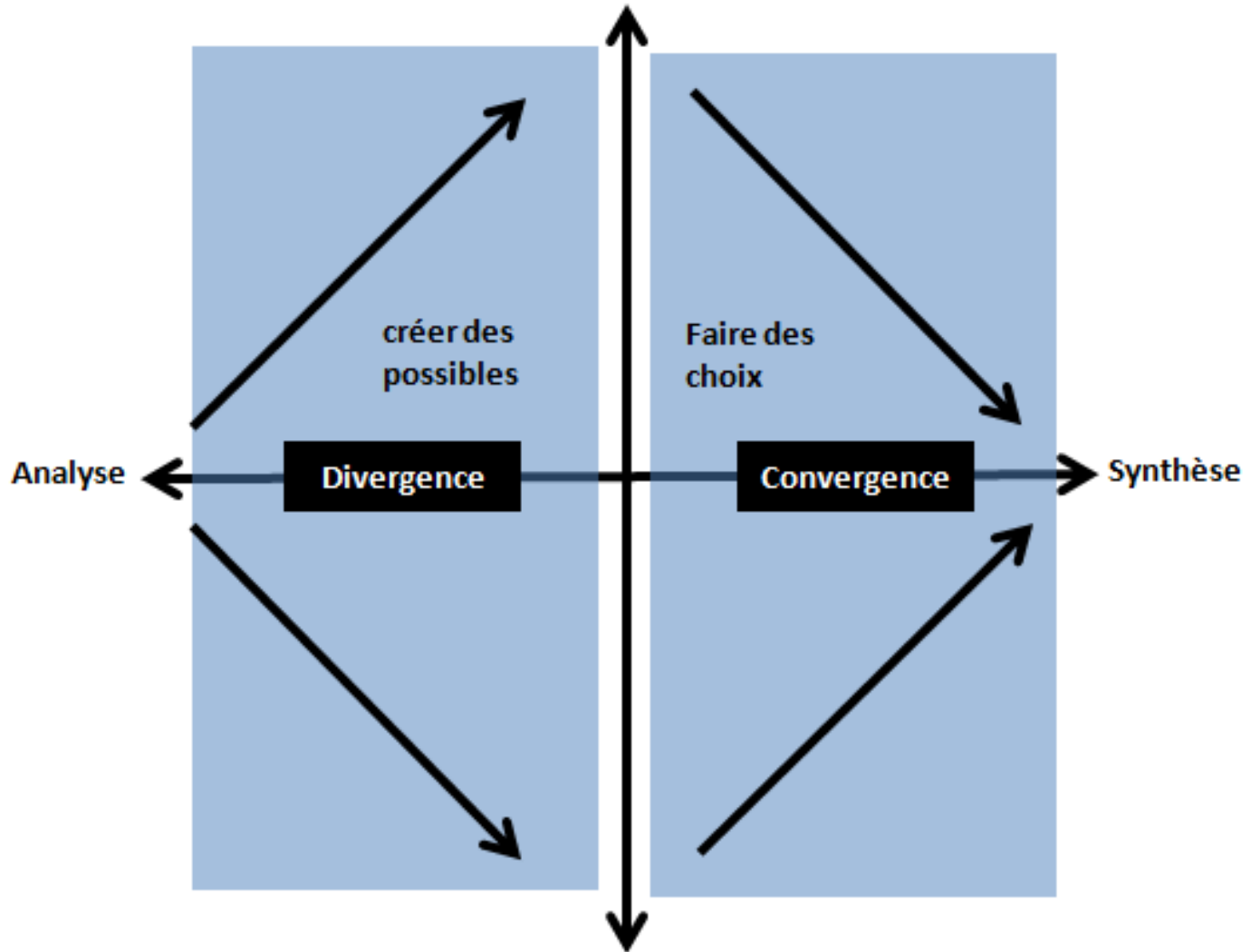


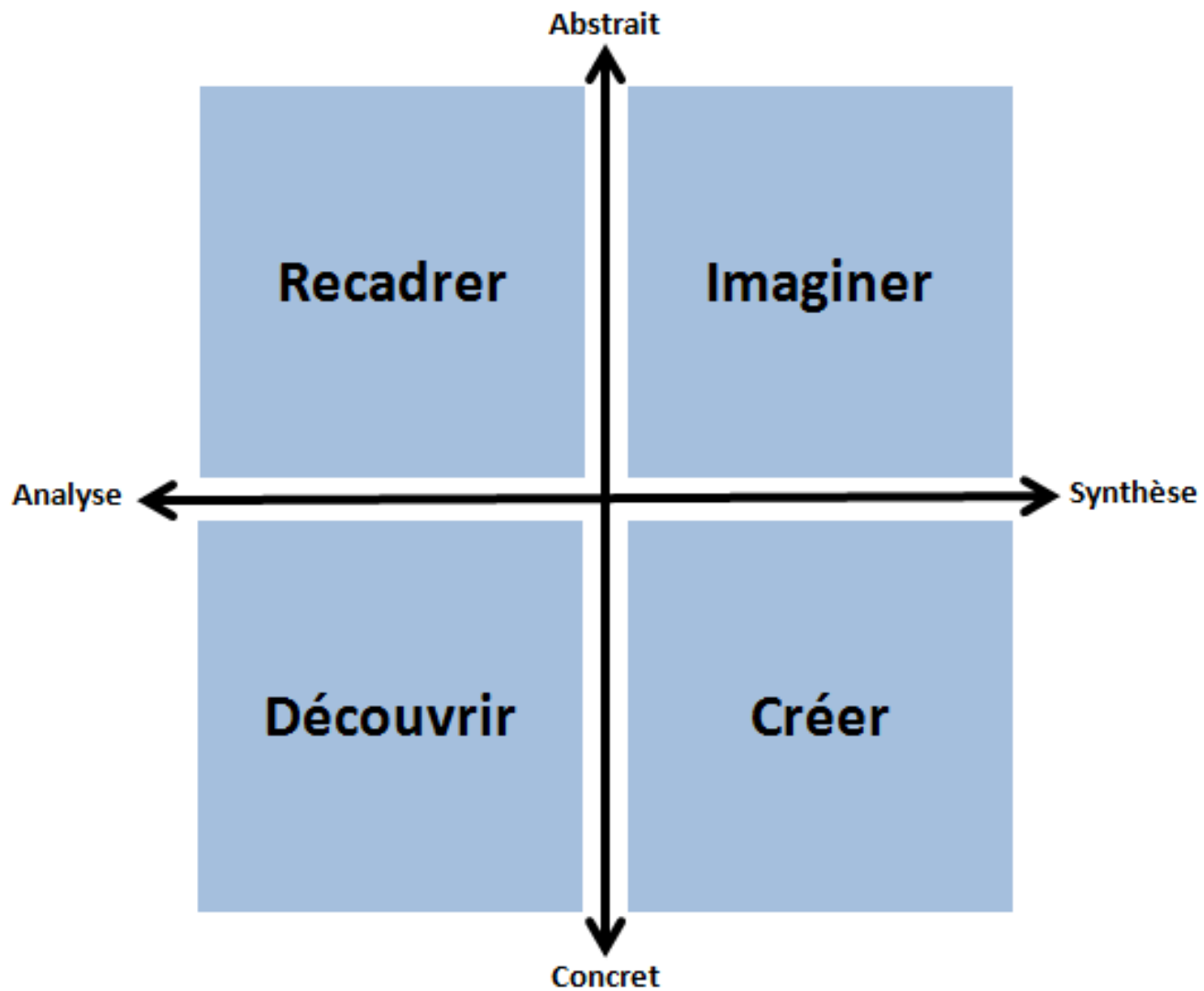
Validation terrain

Design Thinking et stratégie Océan Bleu

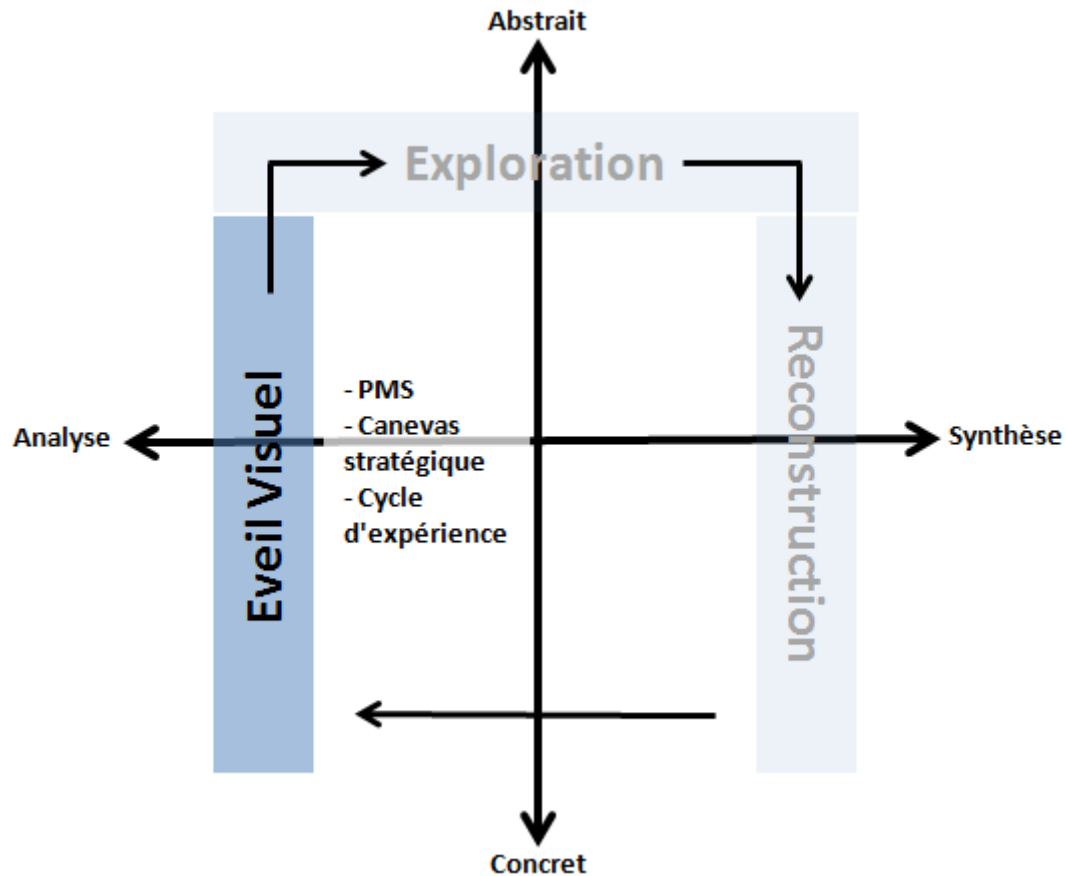




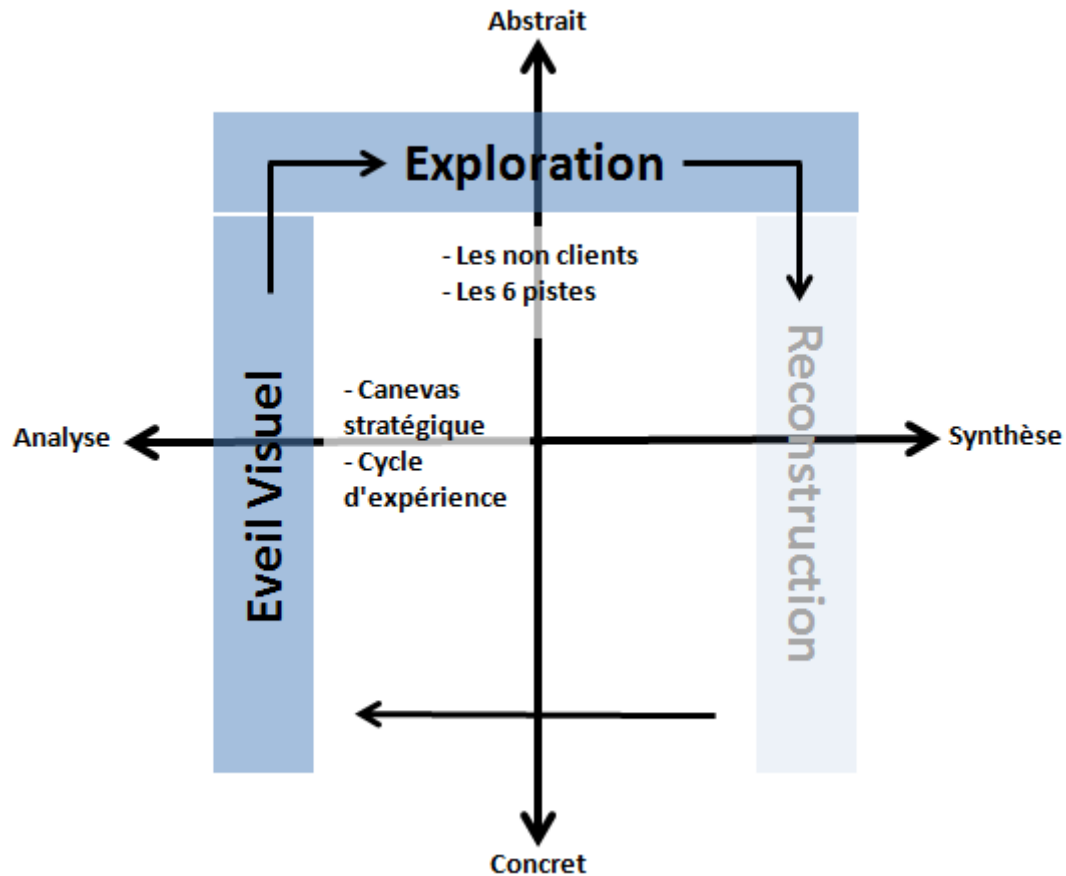




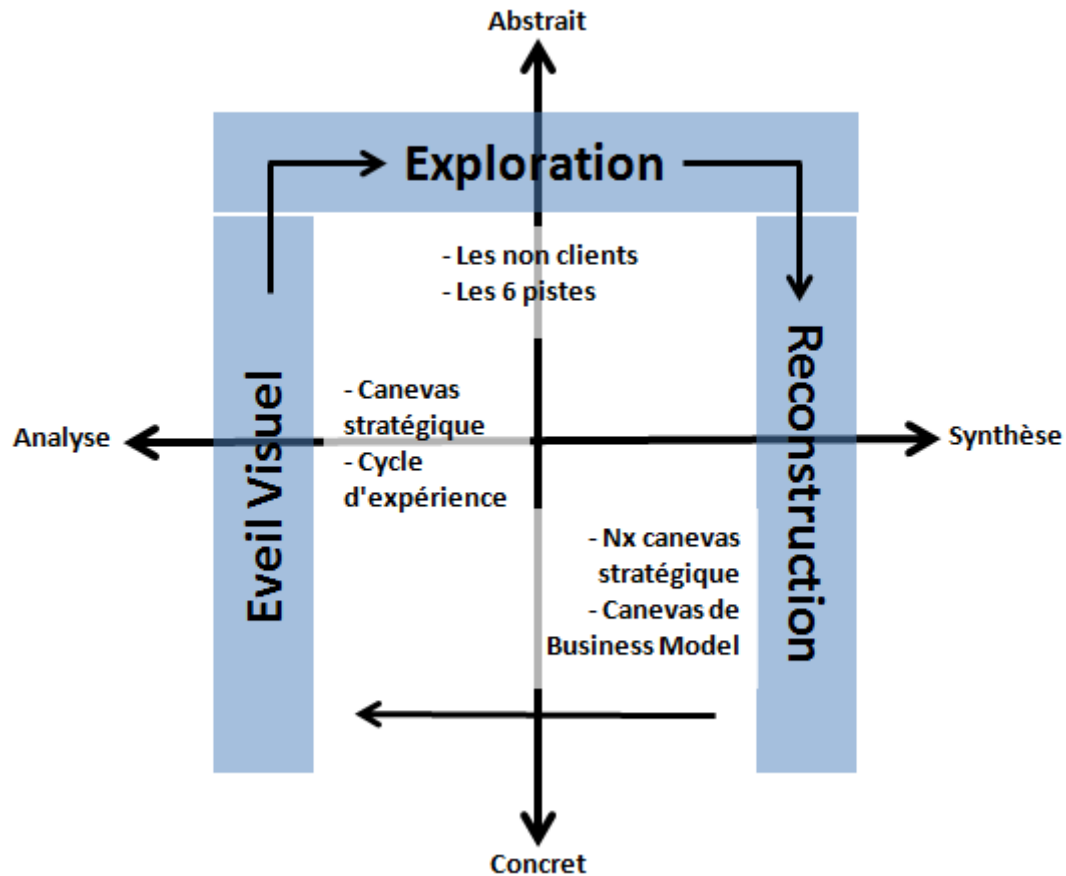
Eveil visuel : s'inspirer, comprendre, détecter les conventions



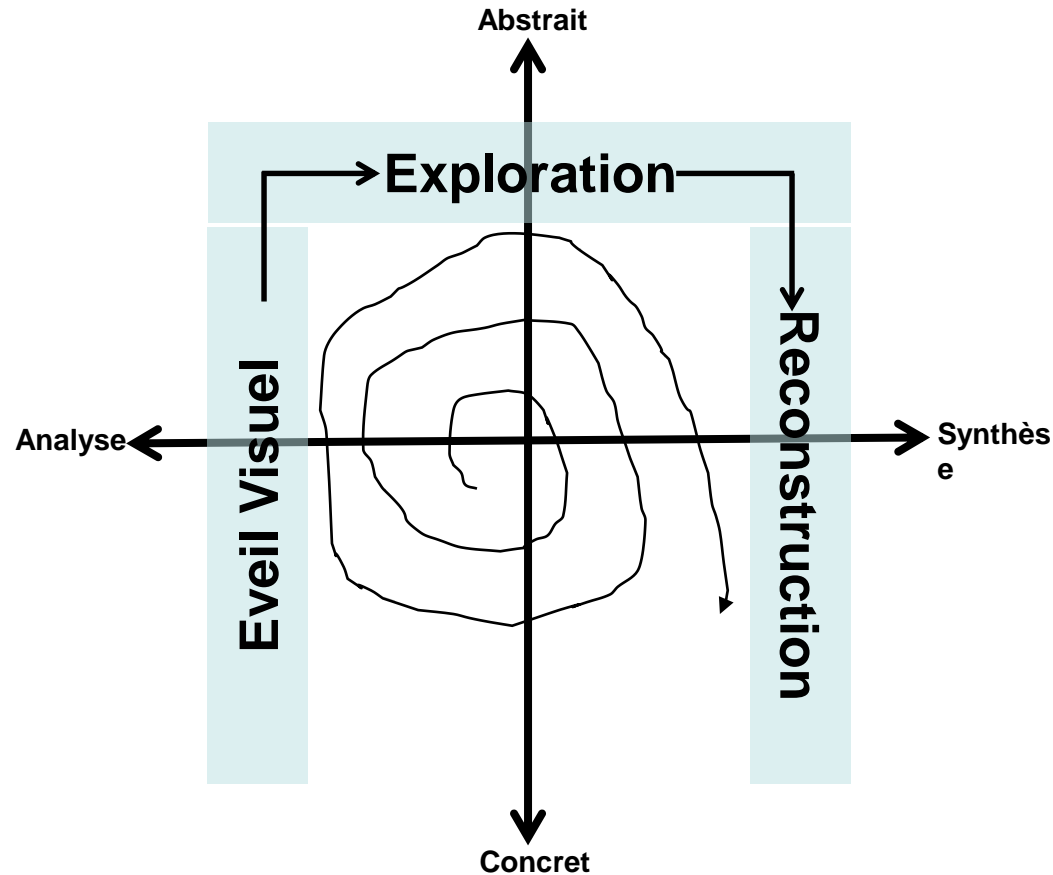
Explorer : étirer les cadres



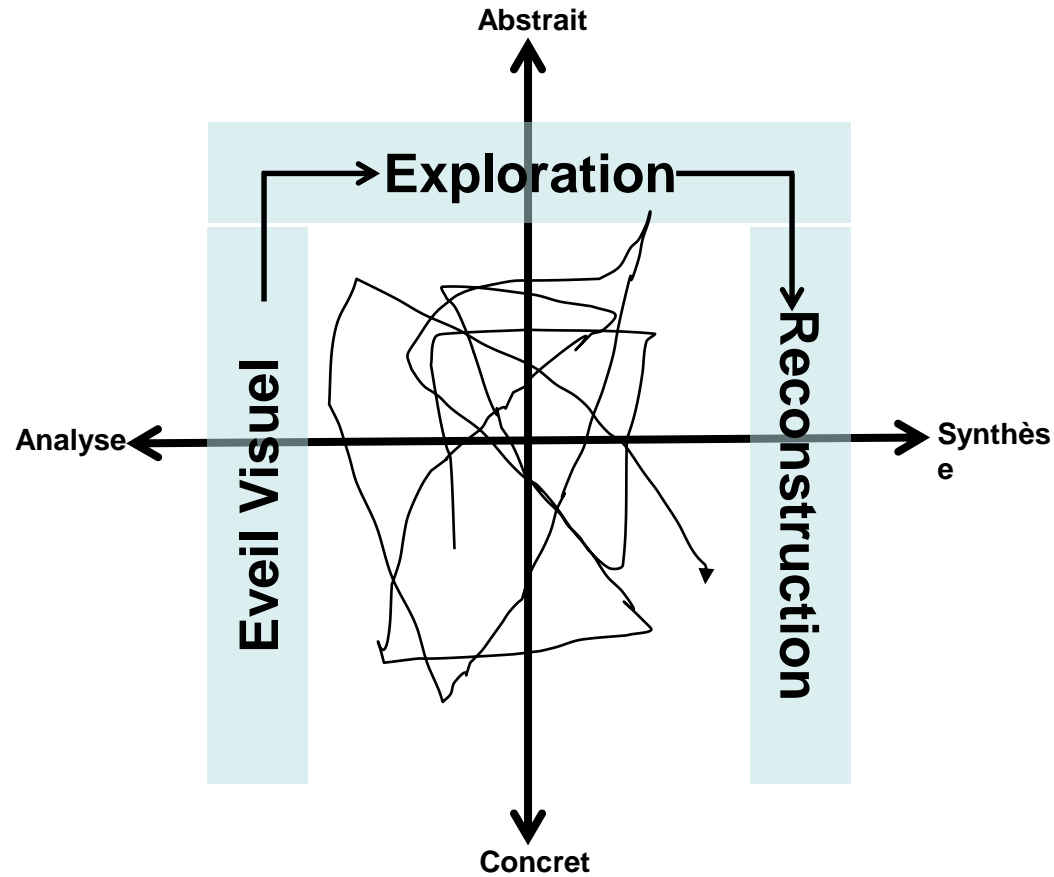
Reconstruction : Radical Euréka !



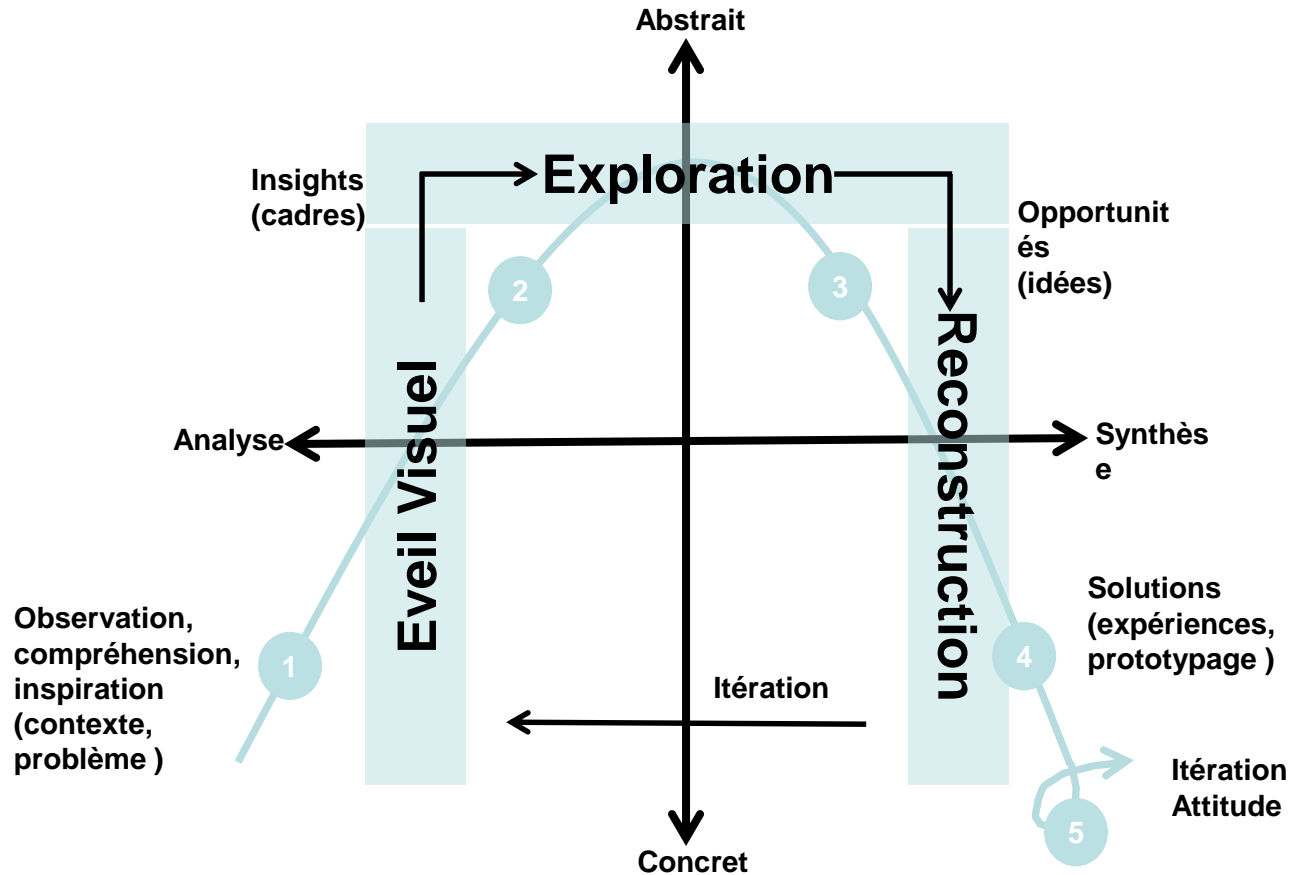
Une démarche agile, itérative d'exploration stratégique



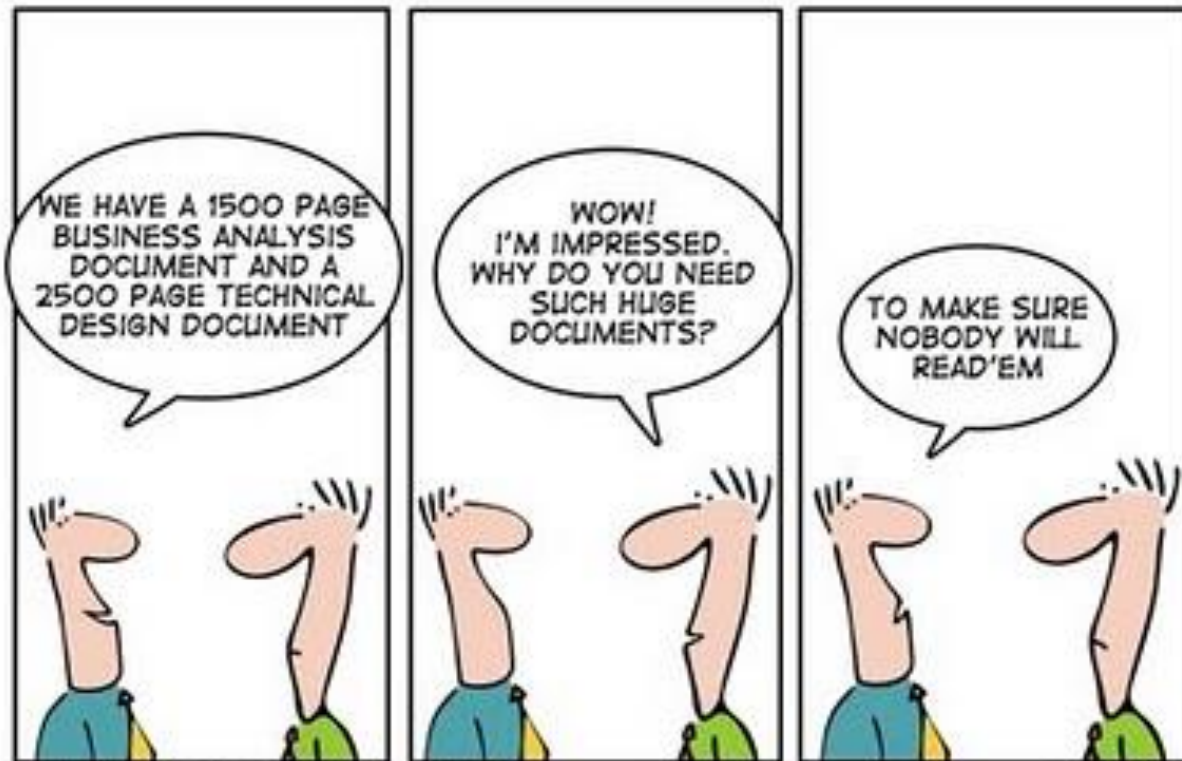
Une démarche agile, itérative d'exploration stratégique



Une démarche proche du design thinking



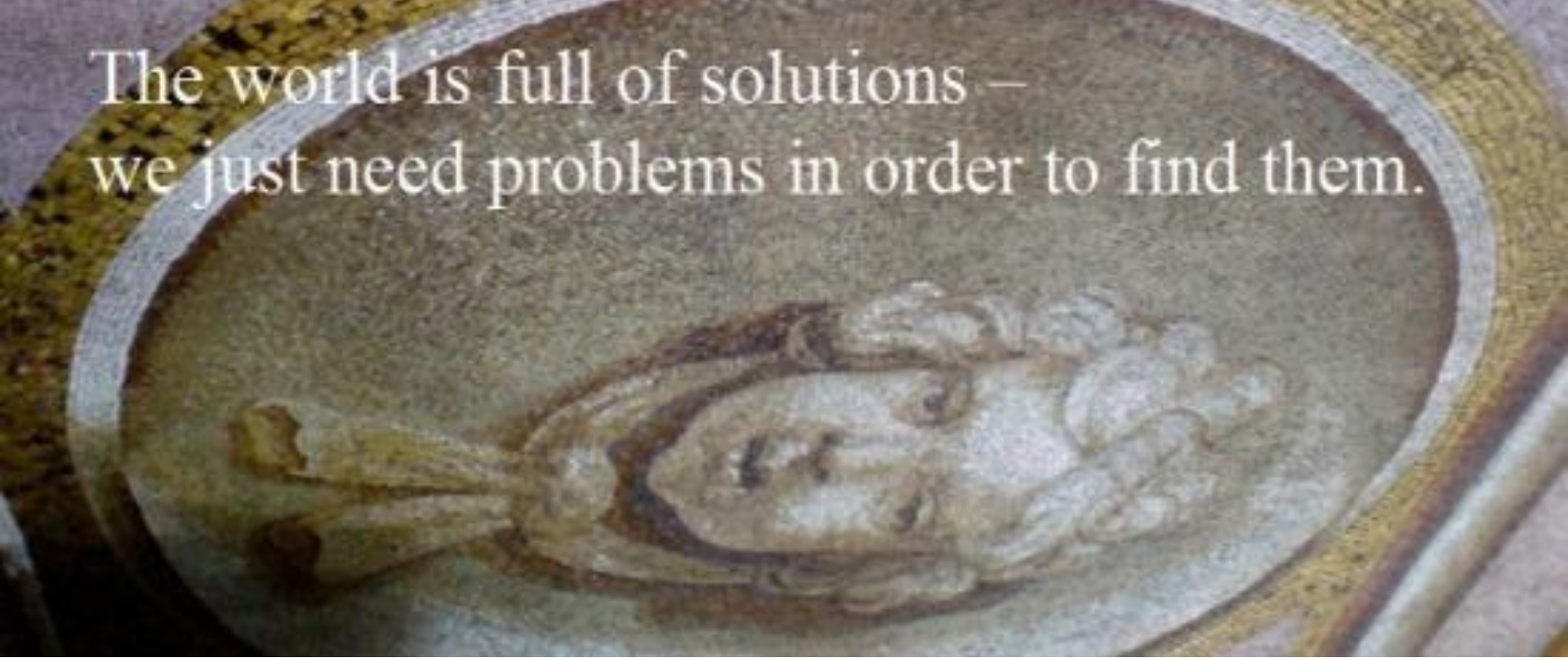
As a friend of mine often says: "Don't ask a designer for a bridge; instead, show him the abyss you want to cross"



*THE CONSULTANTS HANDBOOK PART 4:
A GOOD DOCUMENTATION IS ESSENTIAL FOR THE SUCCESS OF YOUR PROJECT*

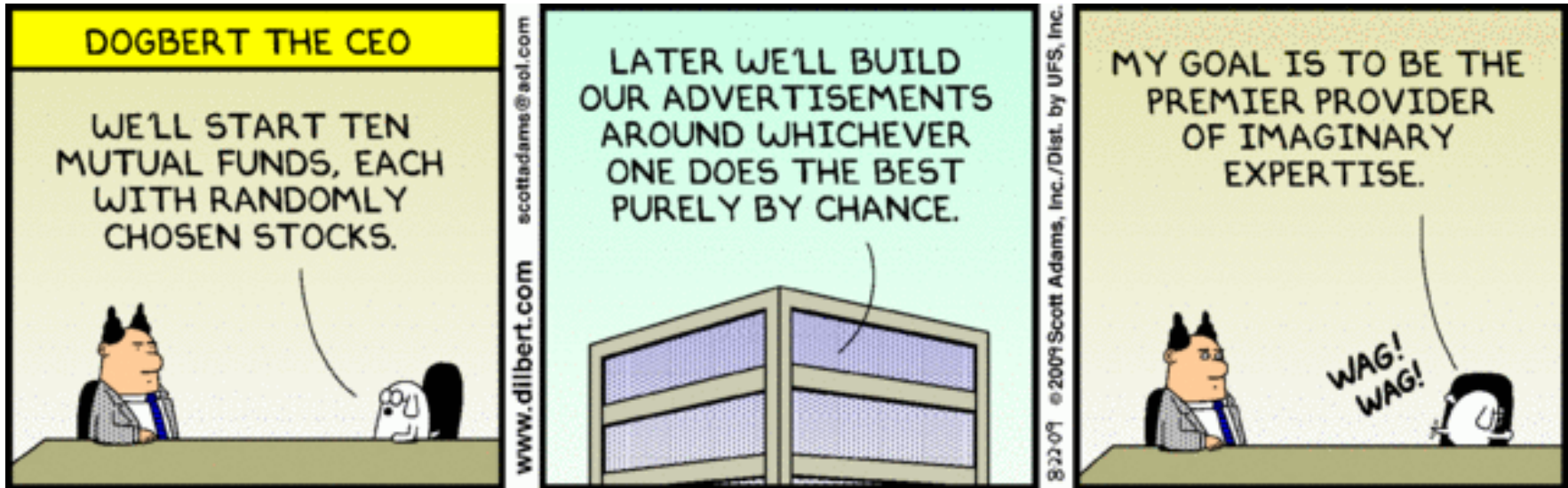
gnat and pooka

The world is full of solutions –
we just need problems in order to find them.



**Le monde est plein de solutions –
Nous avons juste besoin de problèmes pour les
trouver.**

Le biais du survivant

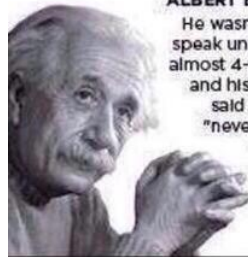


les gens qui échouent n'écrivent pas leurs mémoires
... le rôle de la chance

L'idée : 1%

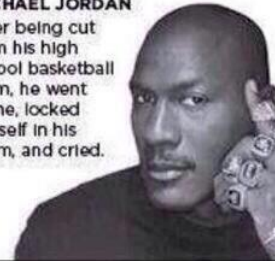
L'exécution : 99%

FAMOUS FAILURES



ALBERT EINSTEIN

He wasn't able to speak until he was almost 4-years-old and his teachers said he would "never amount to much"



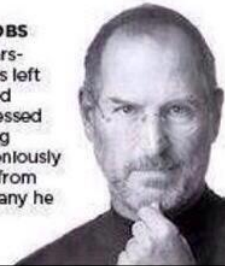
MICHAEL JORDAN

After being cut from his high school basketball team, he went home, locked himself in his room, and cried.



WALT DISNEY

Fired from a newspaper for "lacking Imagination" and "having no original Ideas."



STEVE JOBS

At 30-years-old he was left devastated and depressed after being unceremoniously removed from the company he started.



OPRAH WINFREY

Was demoted from her job as a news anchor because she "wasn't fit for television."

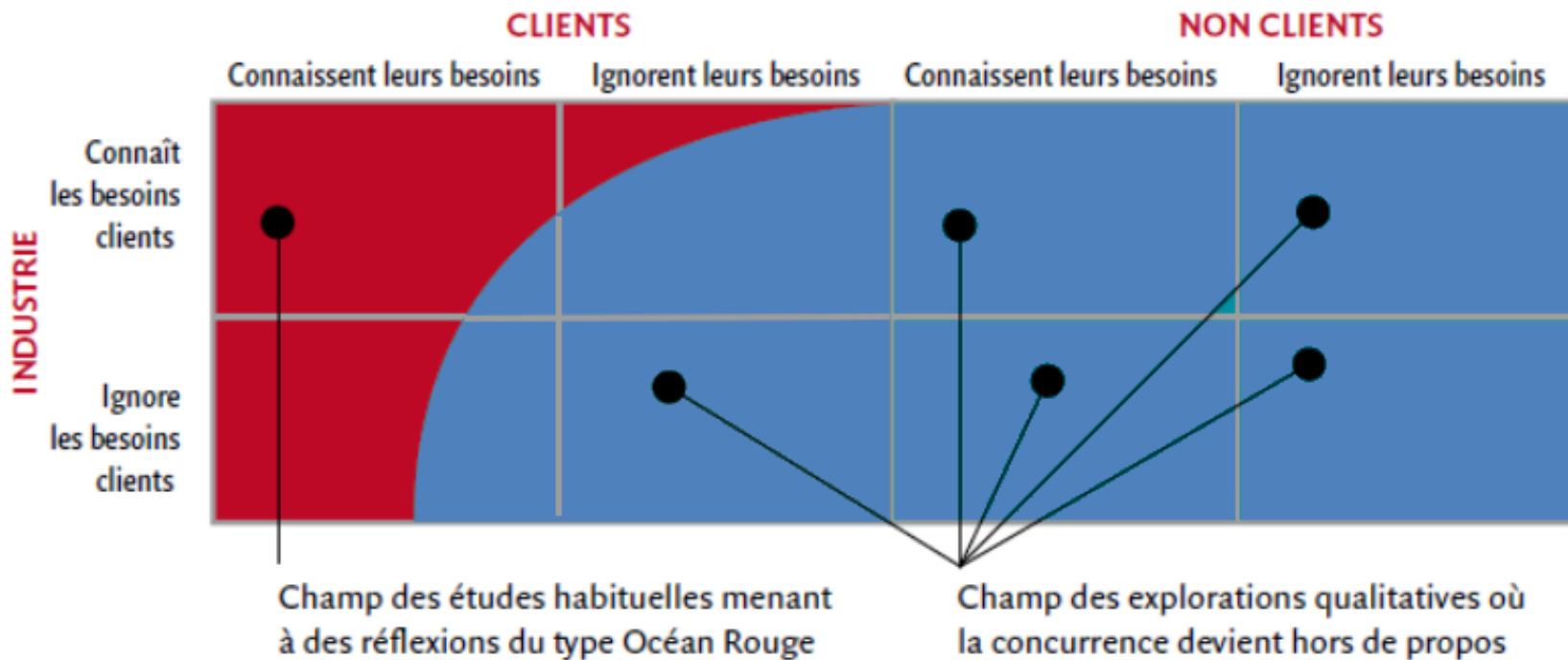


THE BEATLES

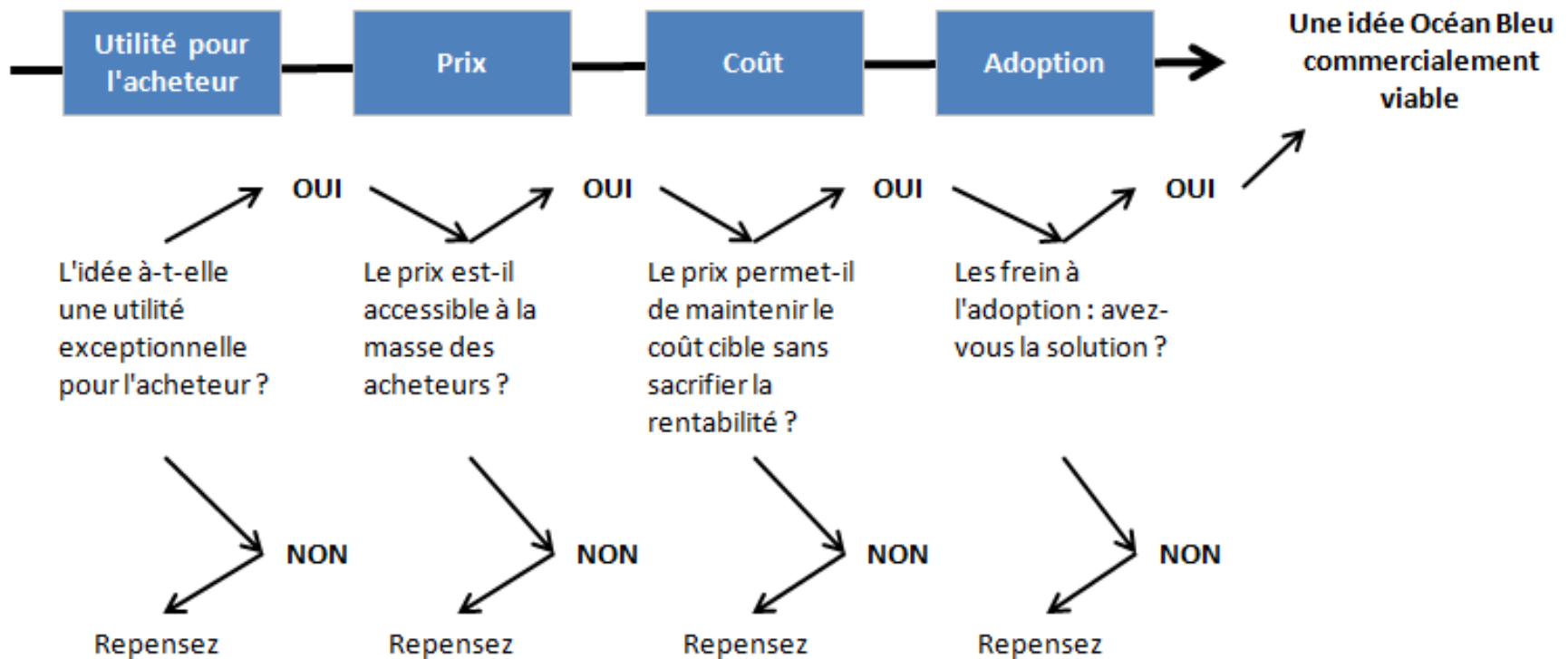
Rejected by Decca Recording Studios, who said "We don't like their sound—they have no future in show business."

**IF YOU'VE NEVER FAILED,
YOU'VE NEVER TRIED ANYTHING NEW**

EXPLORER DES OCEANS BLEUS

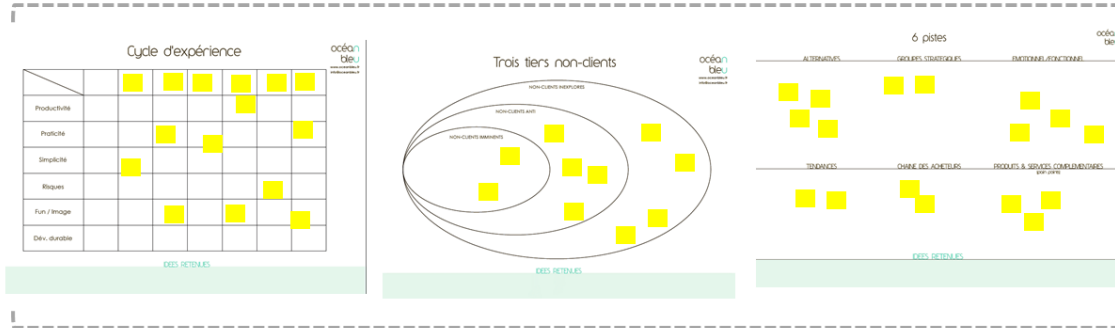
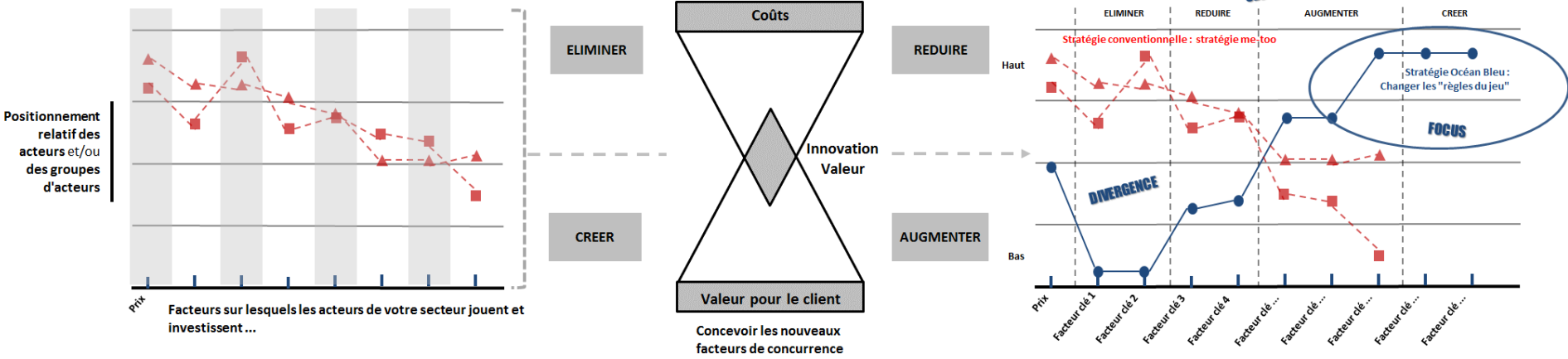


SEQUENCEMENT STRATEGIQUE



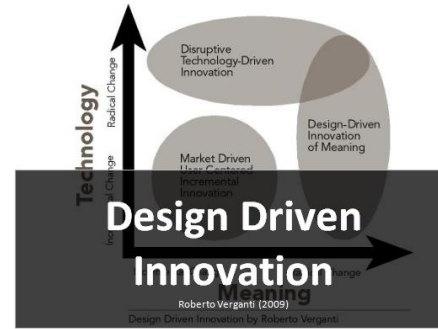
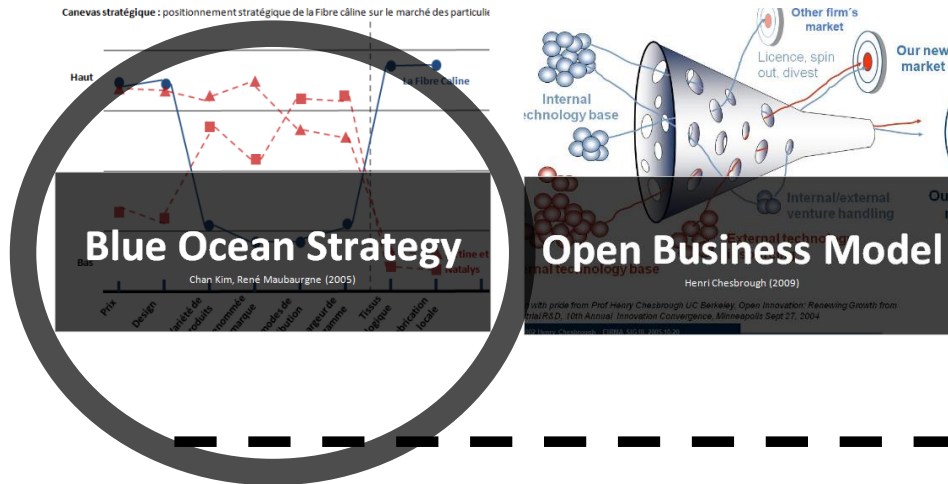
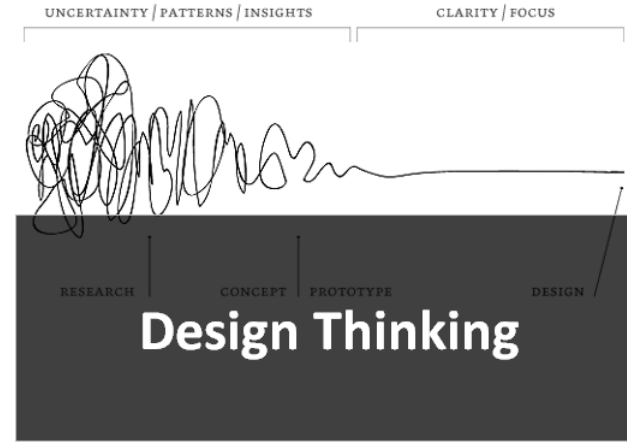
Séquencement stratégique - Adapté de C. Kim, R. Mauborgne

La méthodes et les outils



La validation terrain => capter les signaux faible / l'étonnement

Stratégie Océan Bleu, Innovation stratégique et Business Model

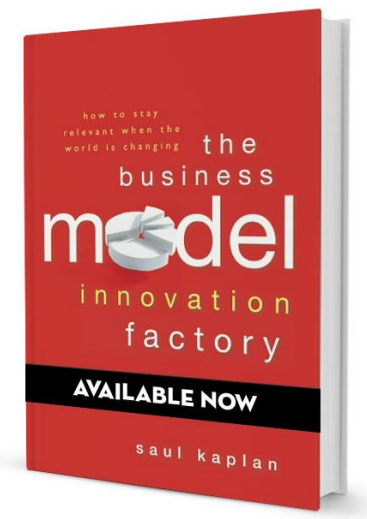
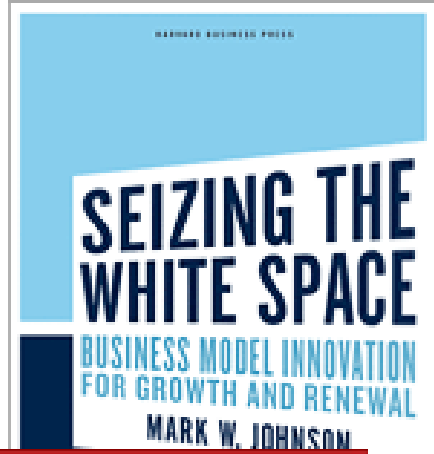


- Modèles participatifs
- Plateformes
- Modèles Peer to peer
- Modèles Commons
- Ecosystèmes d'affaires

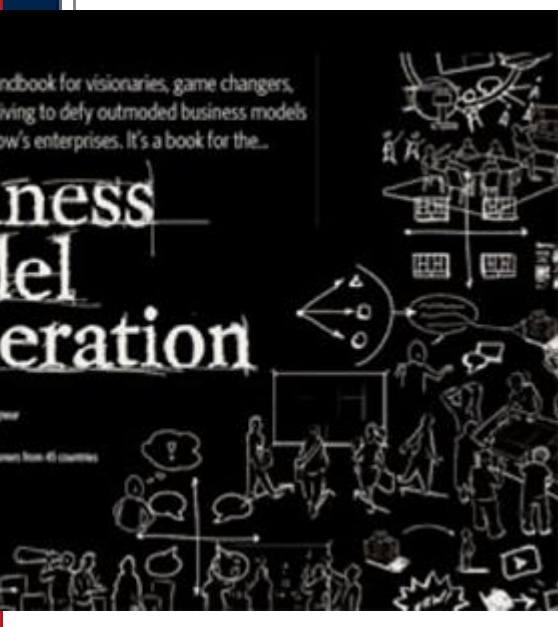
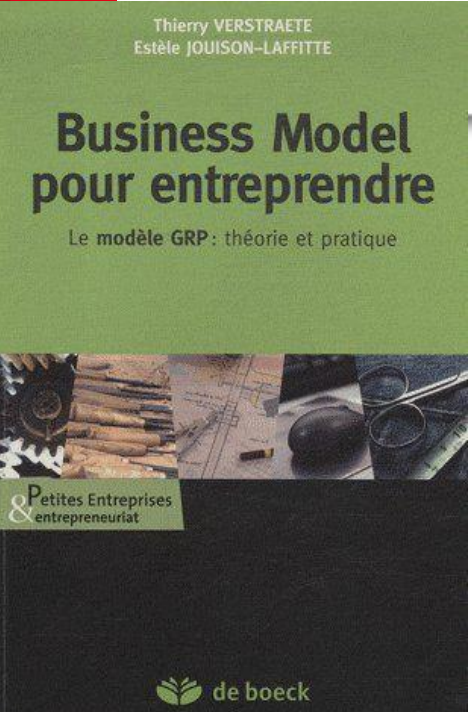
Business model

Modèle d'affaires





COLLECTION STRATÉGIE



Des définitions

Le business model décrit les mécanismes permettant à une entreprise de **créer de la valeur** à travers :

la **proposition de valeur** faite à ses clients,

son architecture de valeur (comprenant ses ressources, sa chaîne de valeur interne et externe),

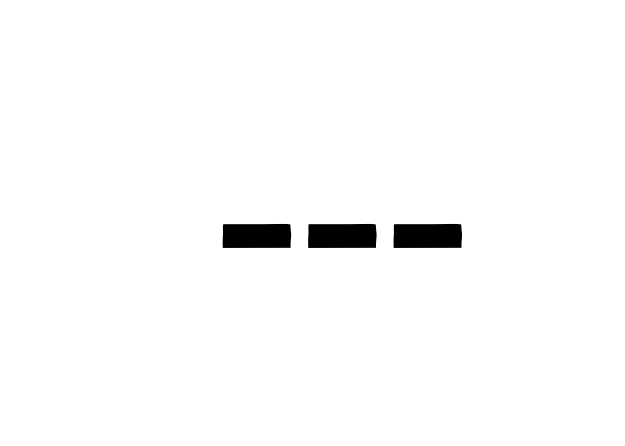
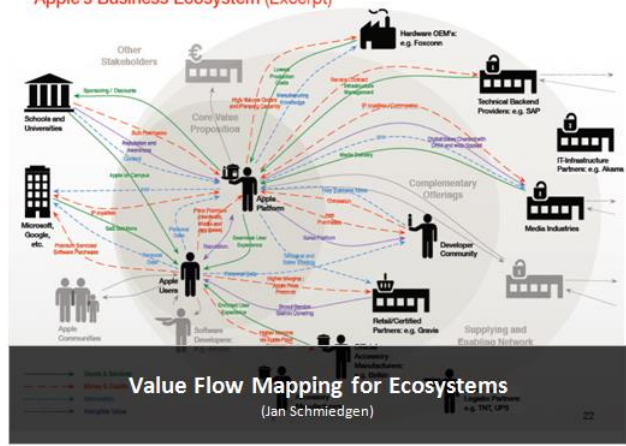
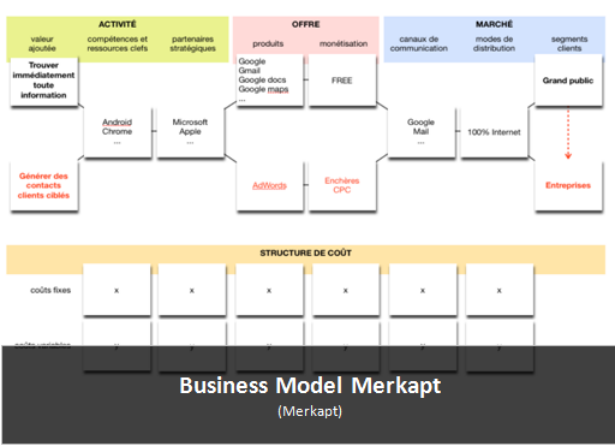
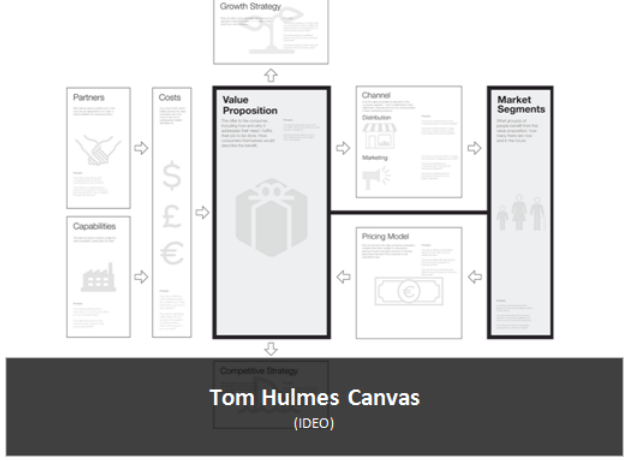
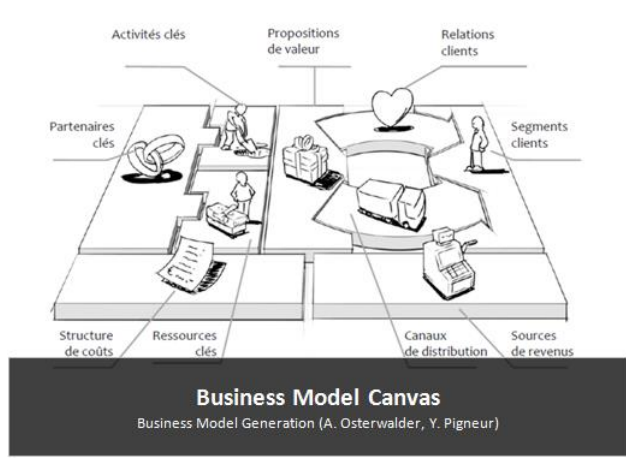
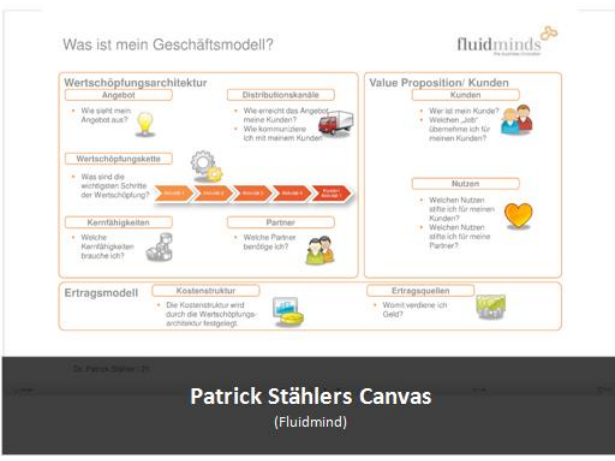
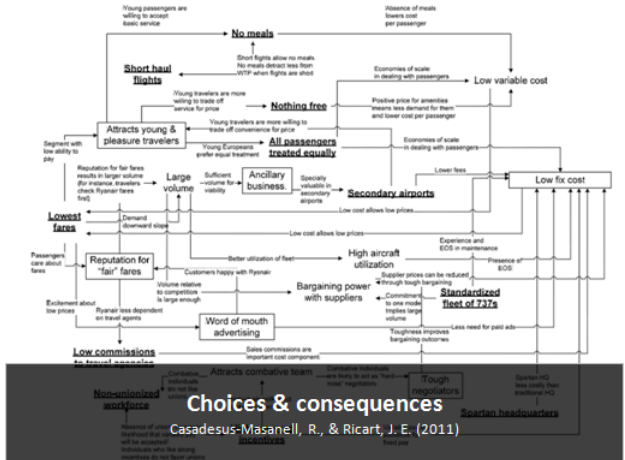
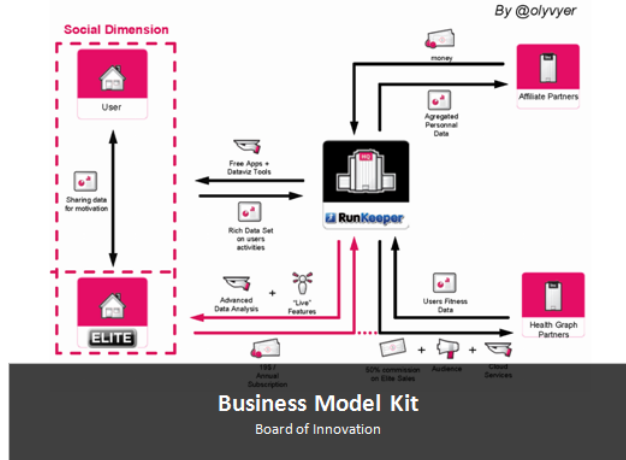
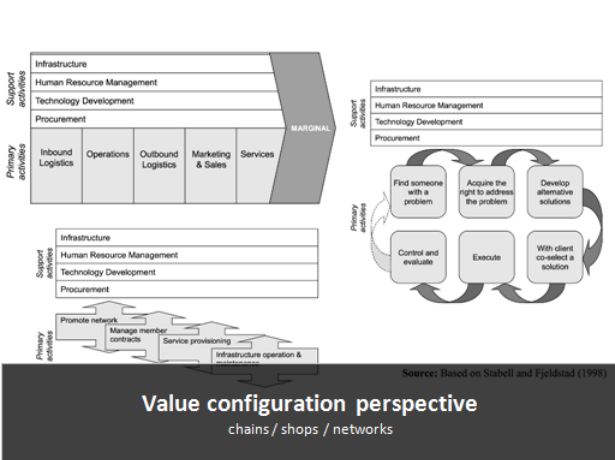
et de capter cette valeur pour la transformer en profit (**modèle de revenue**).

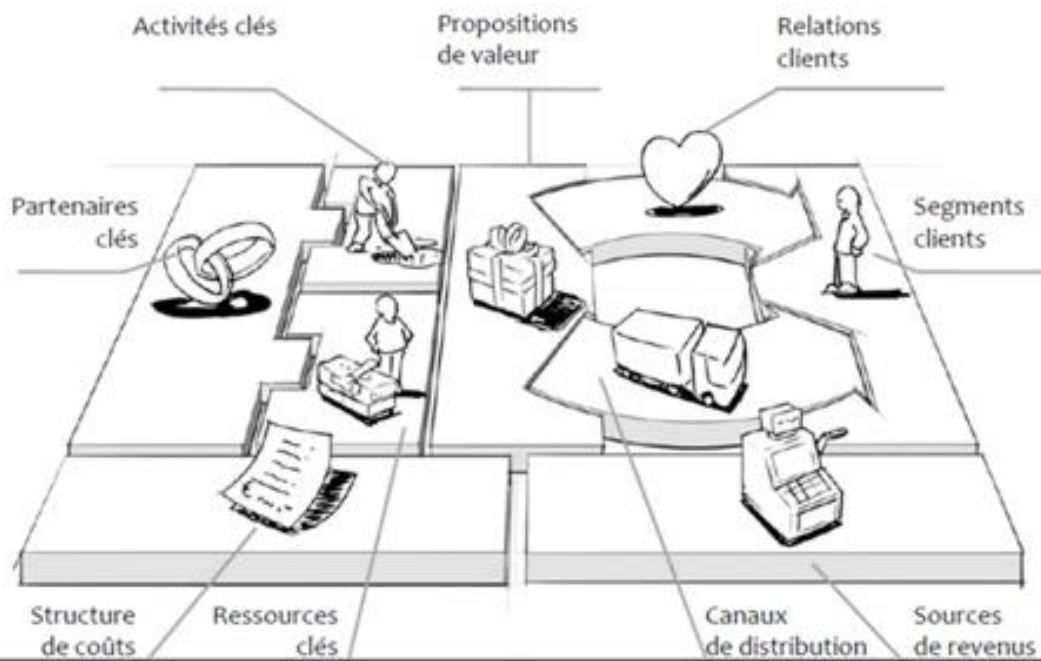
Des définitions

le Business Model décrit la logique globale par laquelle une organisation crée, délivre et capture la valeur

le Business Model c'est à la fois ...

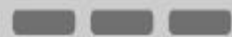
- **un concept** ... qui permet de clarifier pour comprendre
- **un langage** ... visuel pour échanger et communiquer
- **une méthode** ... pour innover, imaginer de nouveaux possibles





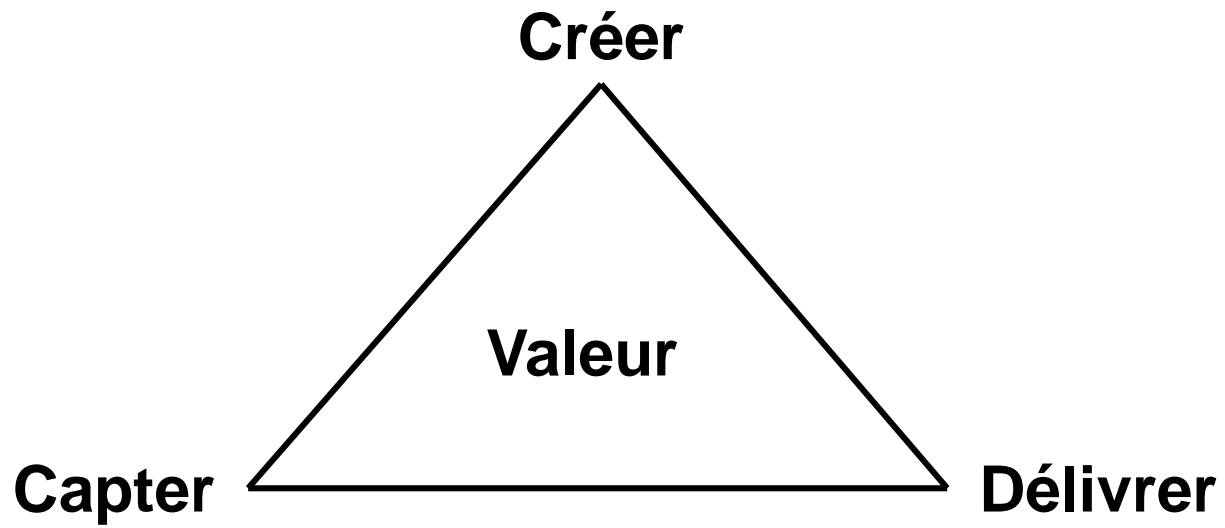
Business Model Canvas

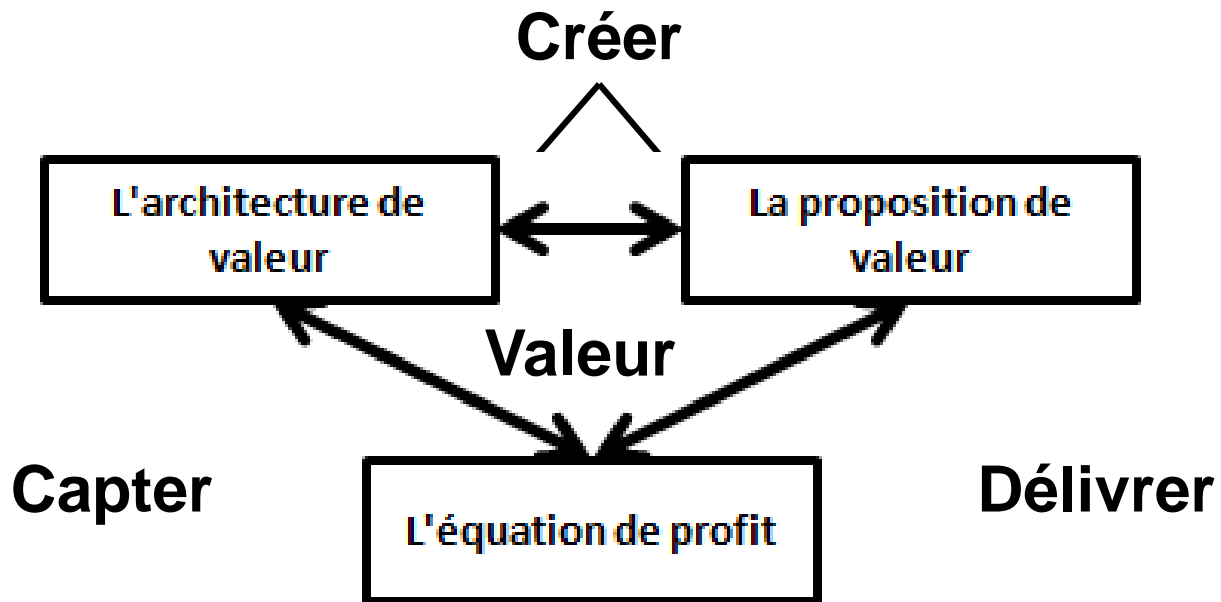
Business Model Generation (A. Osterwalder, Y. Pigneur)

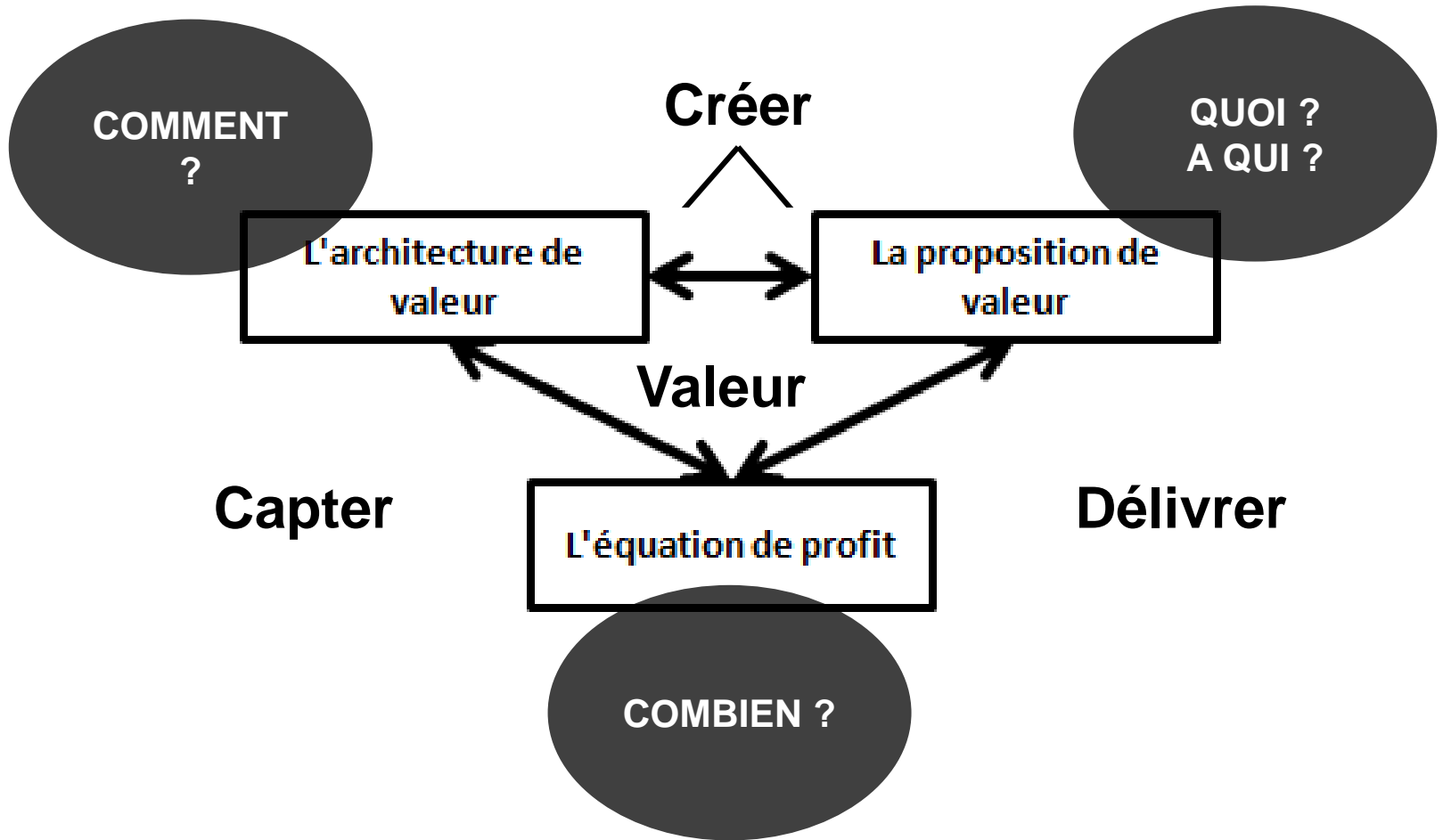


Business Model Merkapt
(Merkt)

Value Flow Mapping for Ecosystems
(Jan Schmedgen)







La segmentation client

Segmentation

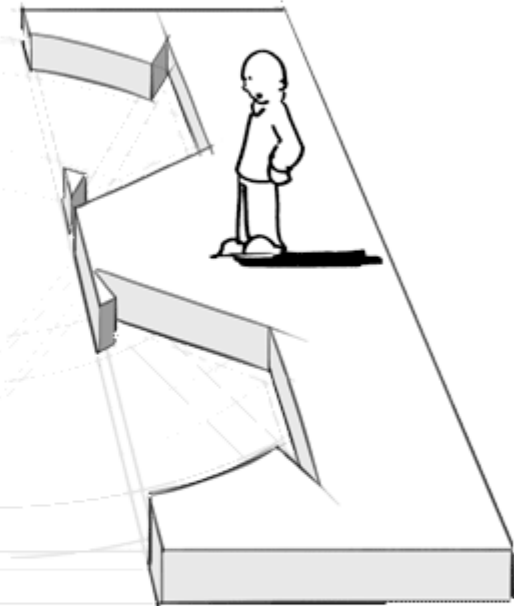
Marché de masse

Marché de niche

Marché segmenté

Marché diversifié

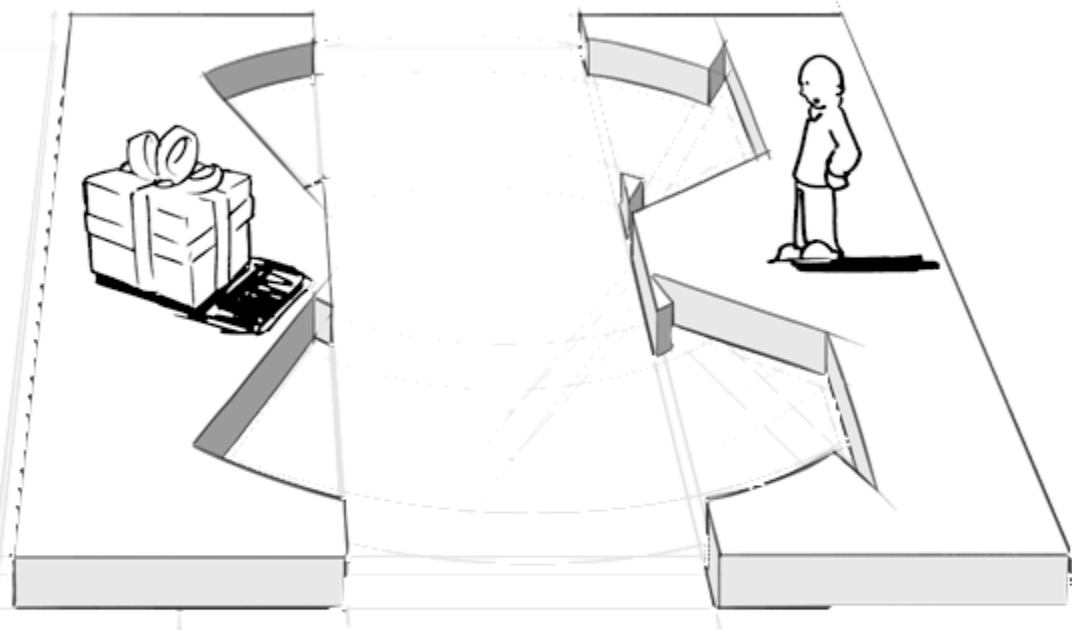
Multi-side market



L'offre : la proposition de valeur

Prop. de valeur

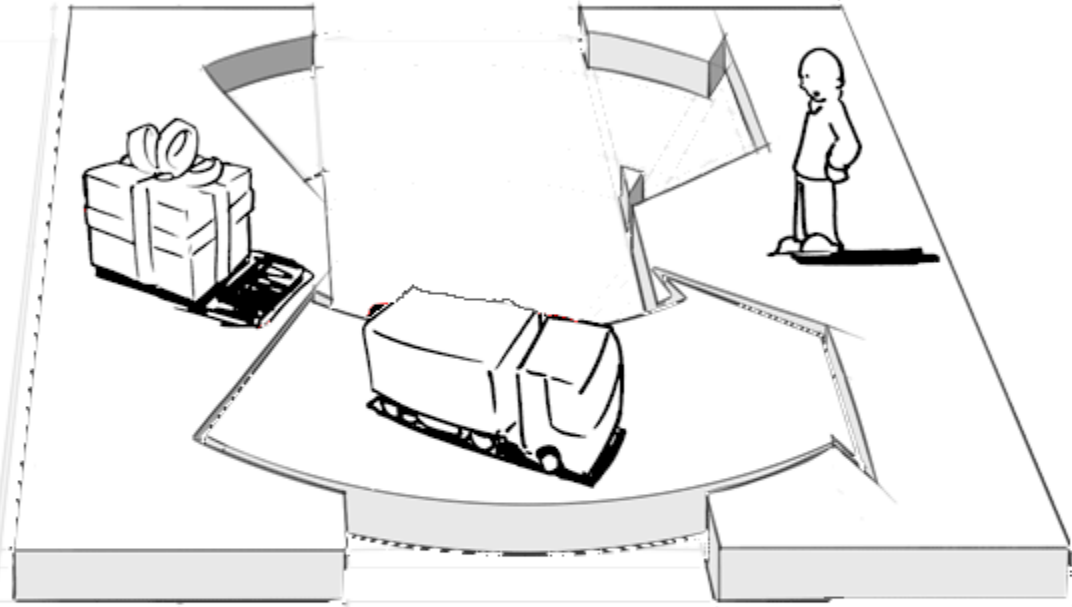
nouveauté, performance,
customisation, design,
"getting job done",
marque, prix, réduction
des coûts, réduction du
risque, l'accessibilité,
usabilité



Les canaux de distribution / communication

Distribution

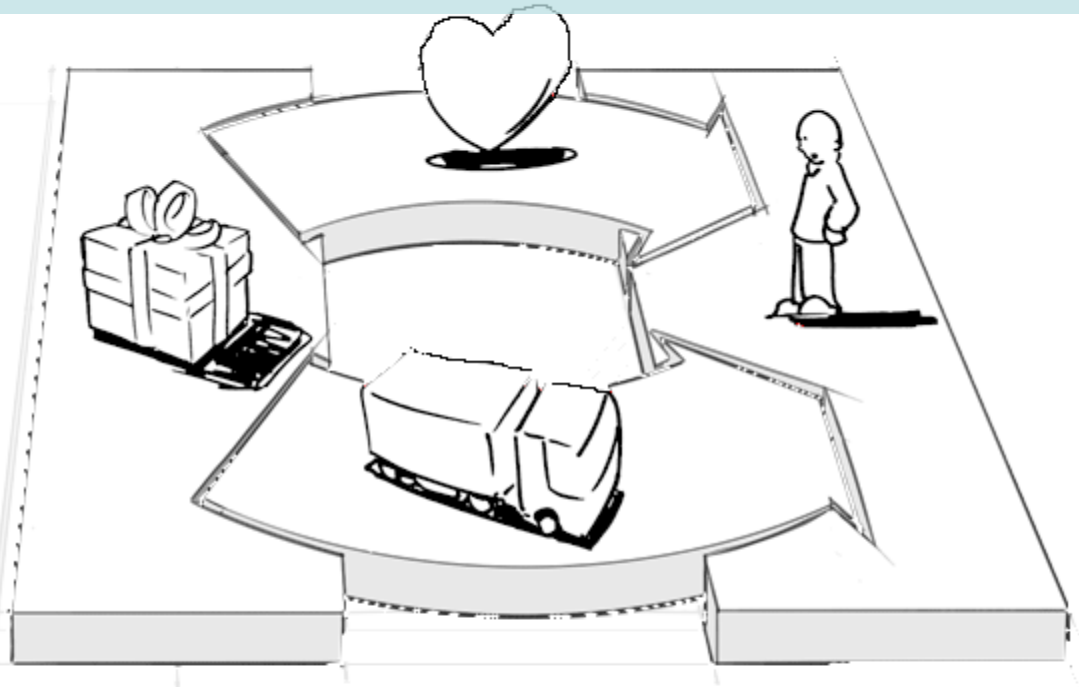
canaux propres
canaux partenaires
force de vente,
e-commerce, magasins,
grossistes ...



La relation client

Relation client

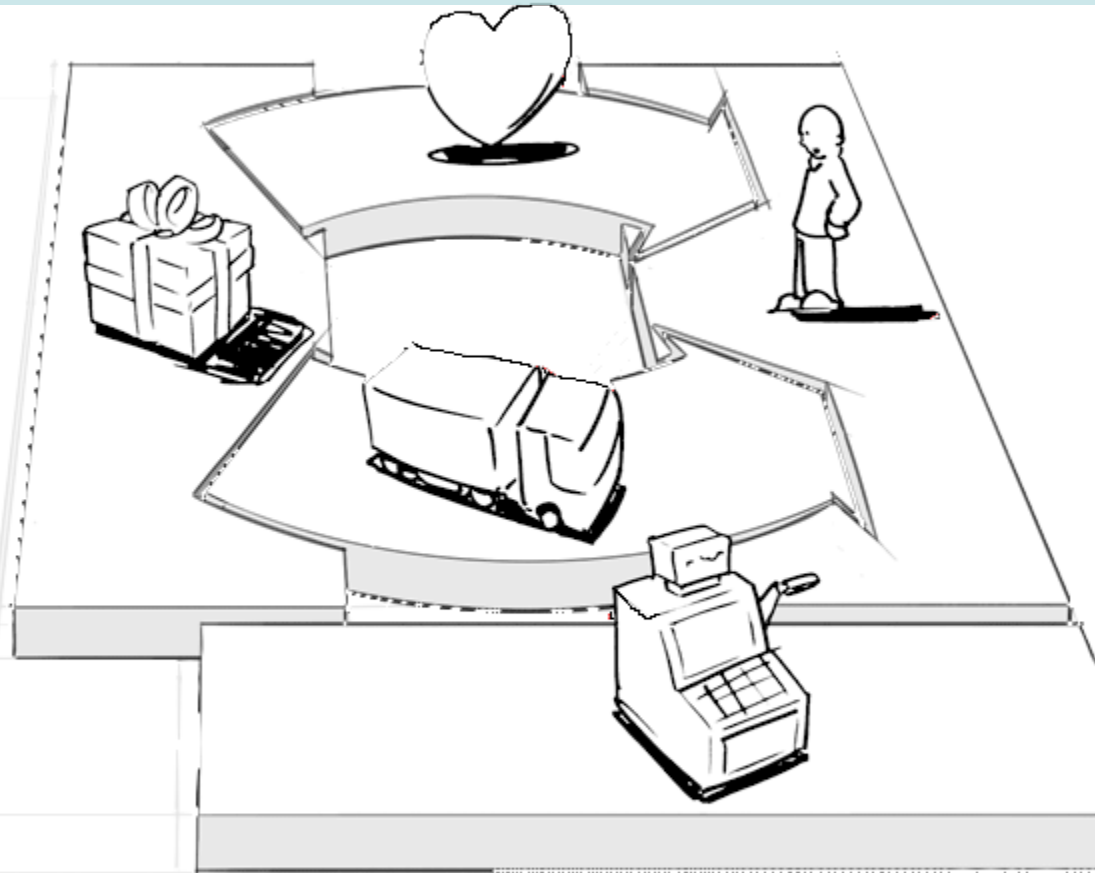
assistance personnelle
assistance dédiée
self service
services automatiques
communauté
co-création ...



Les sources de revenus

Sources de revenus

vente d'actif,
paiement à l'usage,
subscription,
location/ leasing
licensing
commission, courtage
publicité



Les ressources clés



Ressources clés

- R. physiques,
- R. intellectuelles,
- R. humaines,
- R. Financière

Les activités clés



Les partenariats clés



Les coûts de structure



Coûts structure

Cost driven

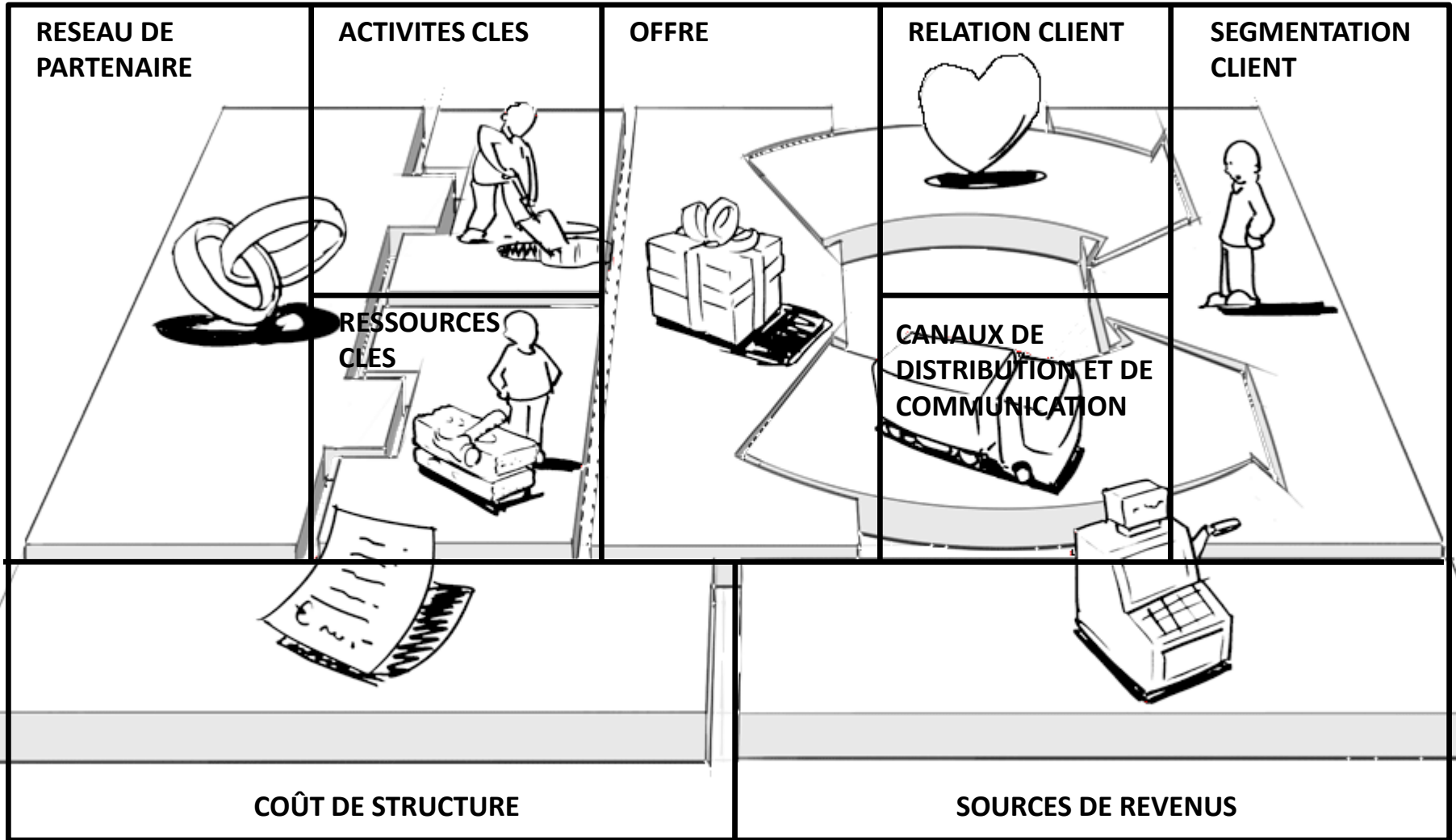
Value driven

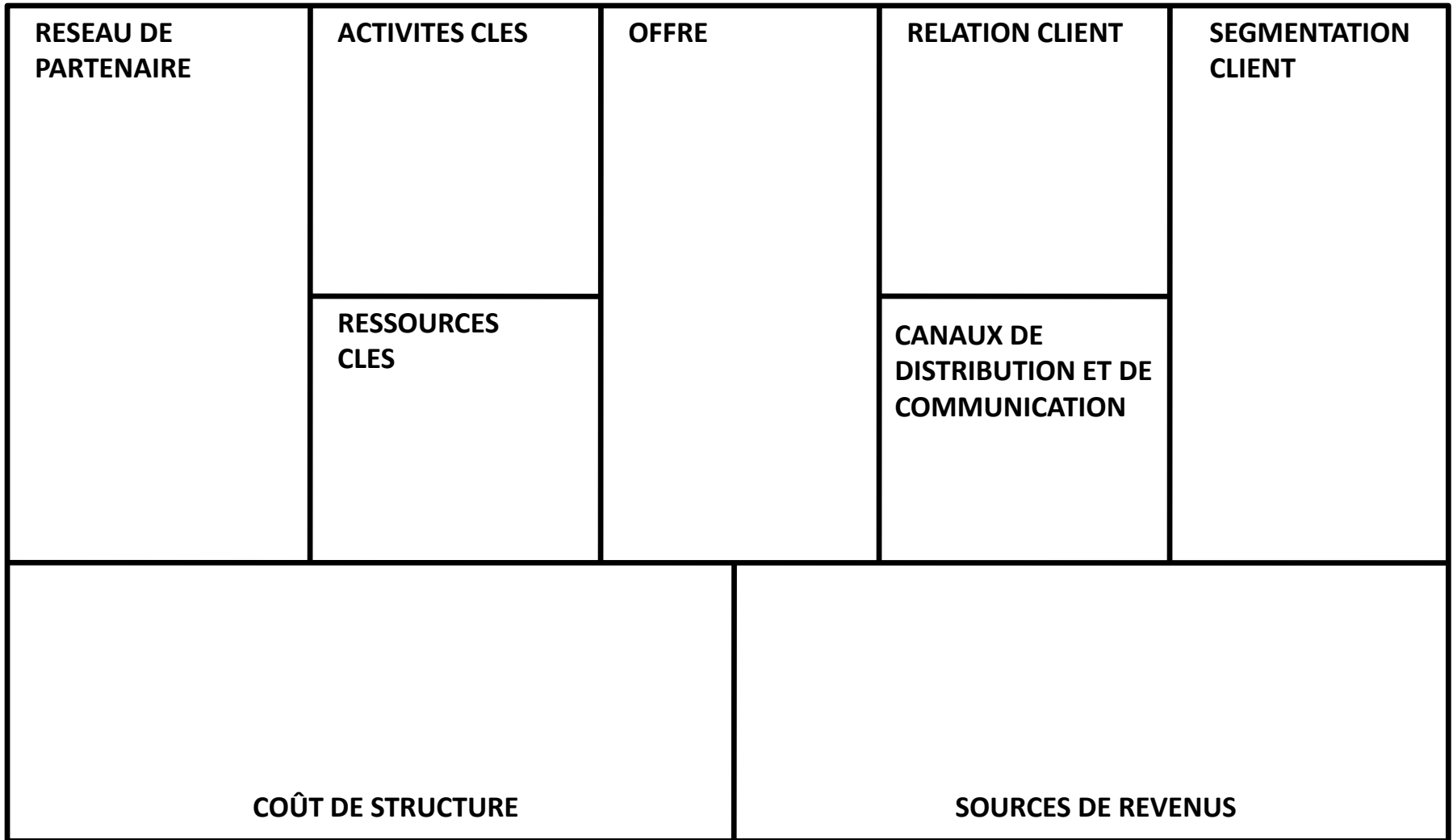
Coût fixe, coût
variable

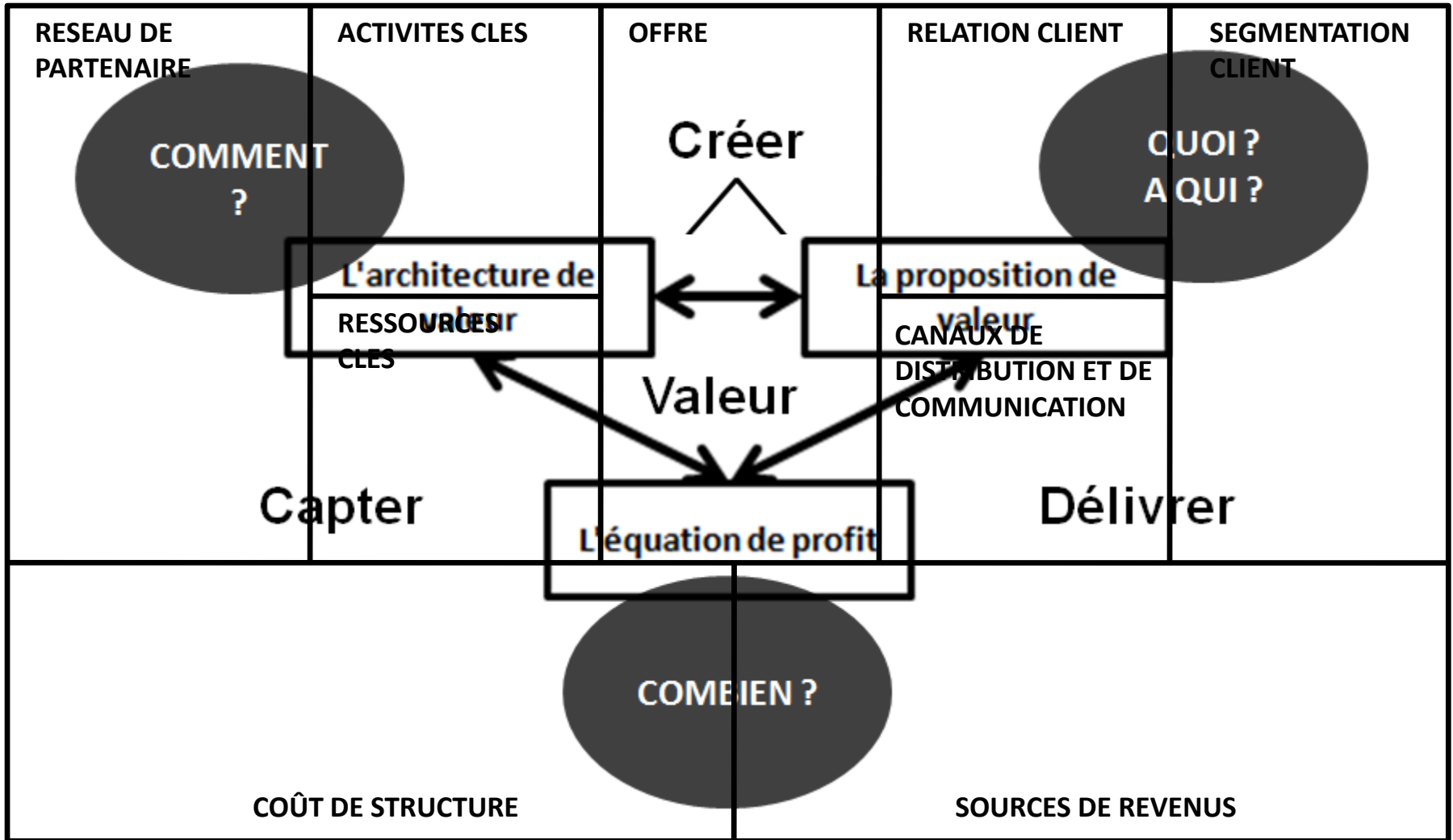
economie d'échelle,

economie of scope

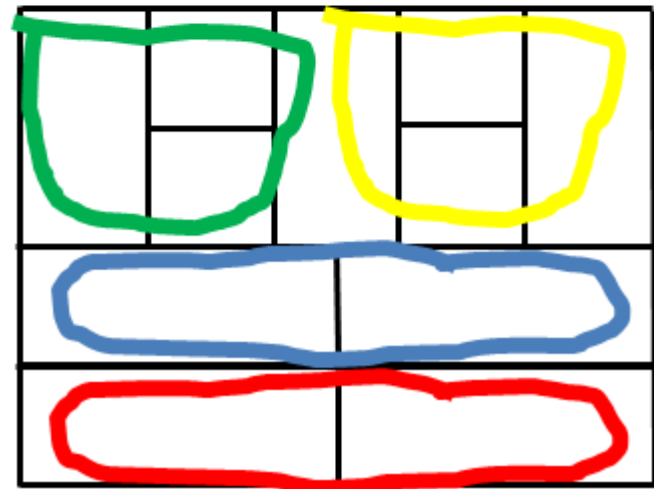
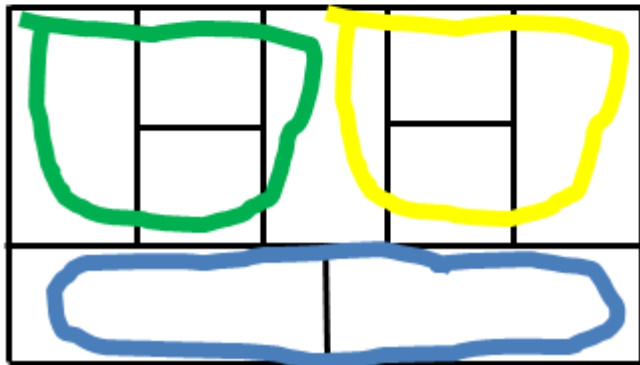
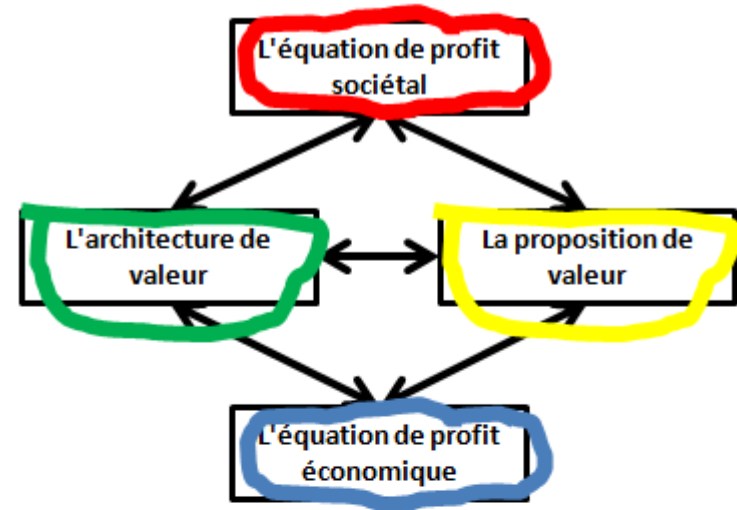
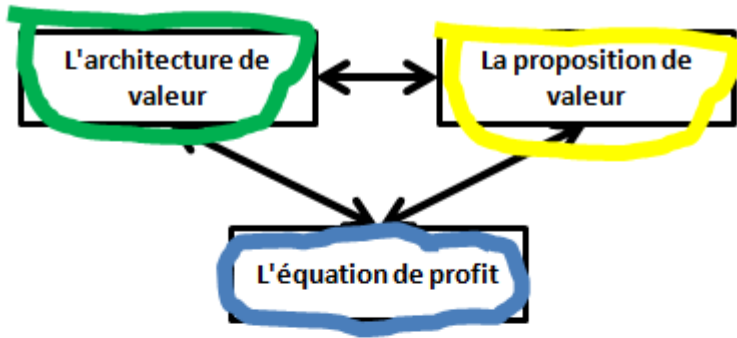




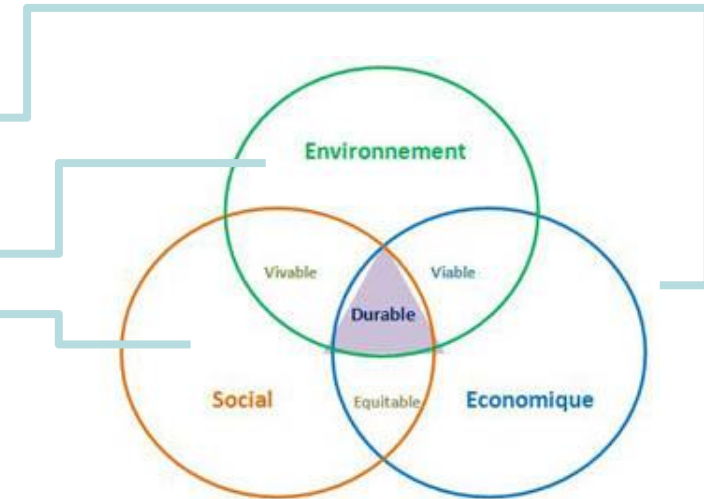
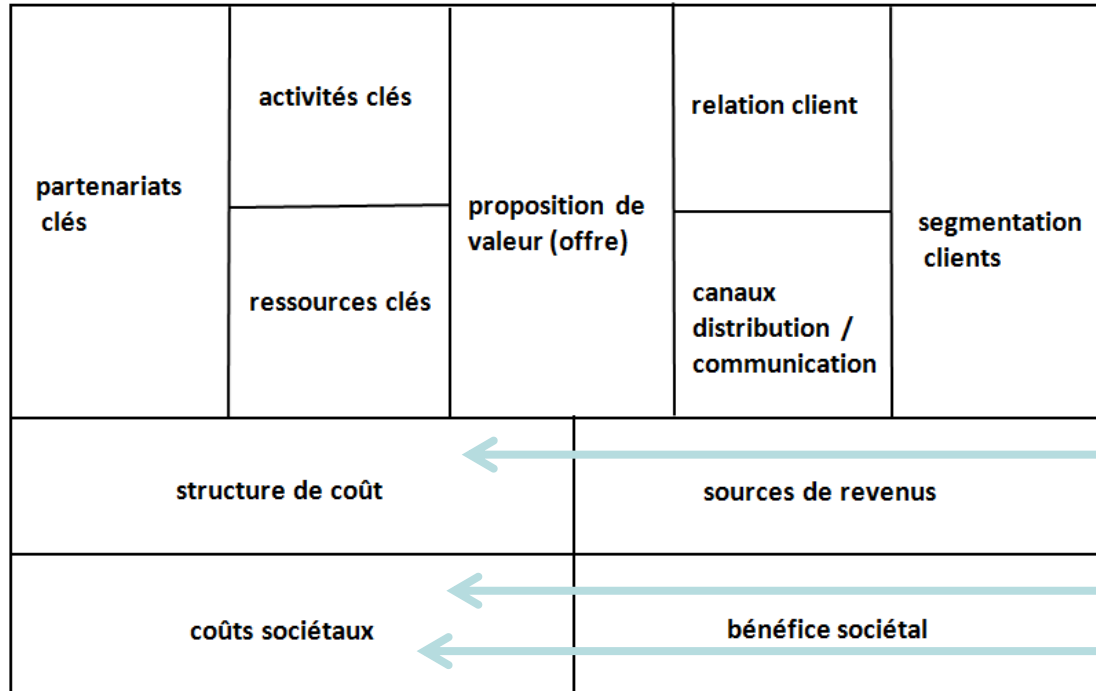




Business model du développement durable



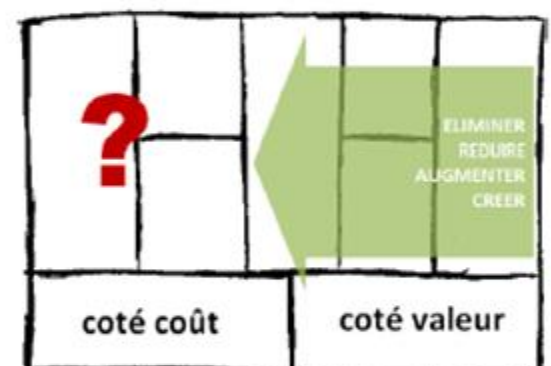
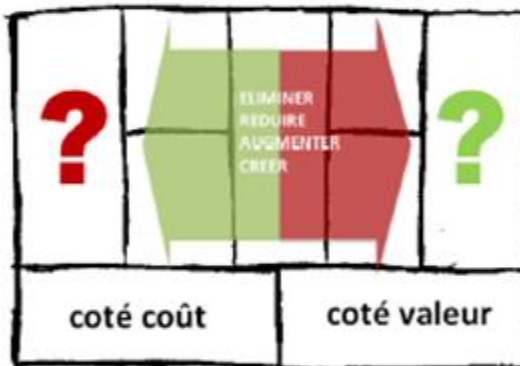
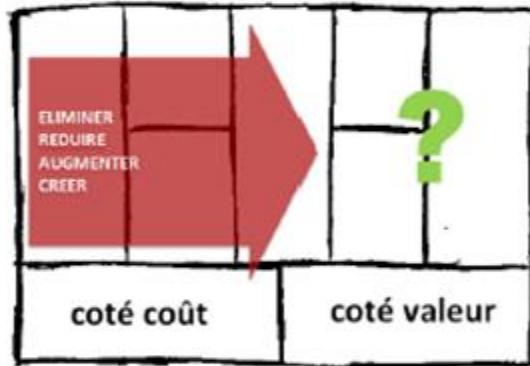
Business model du développement durable



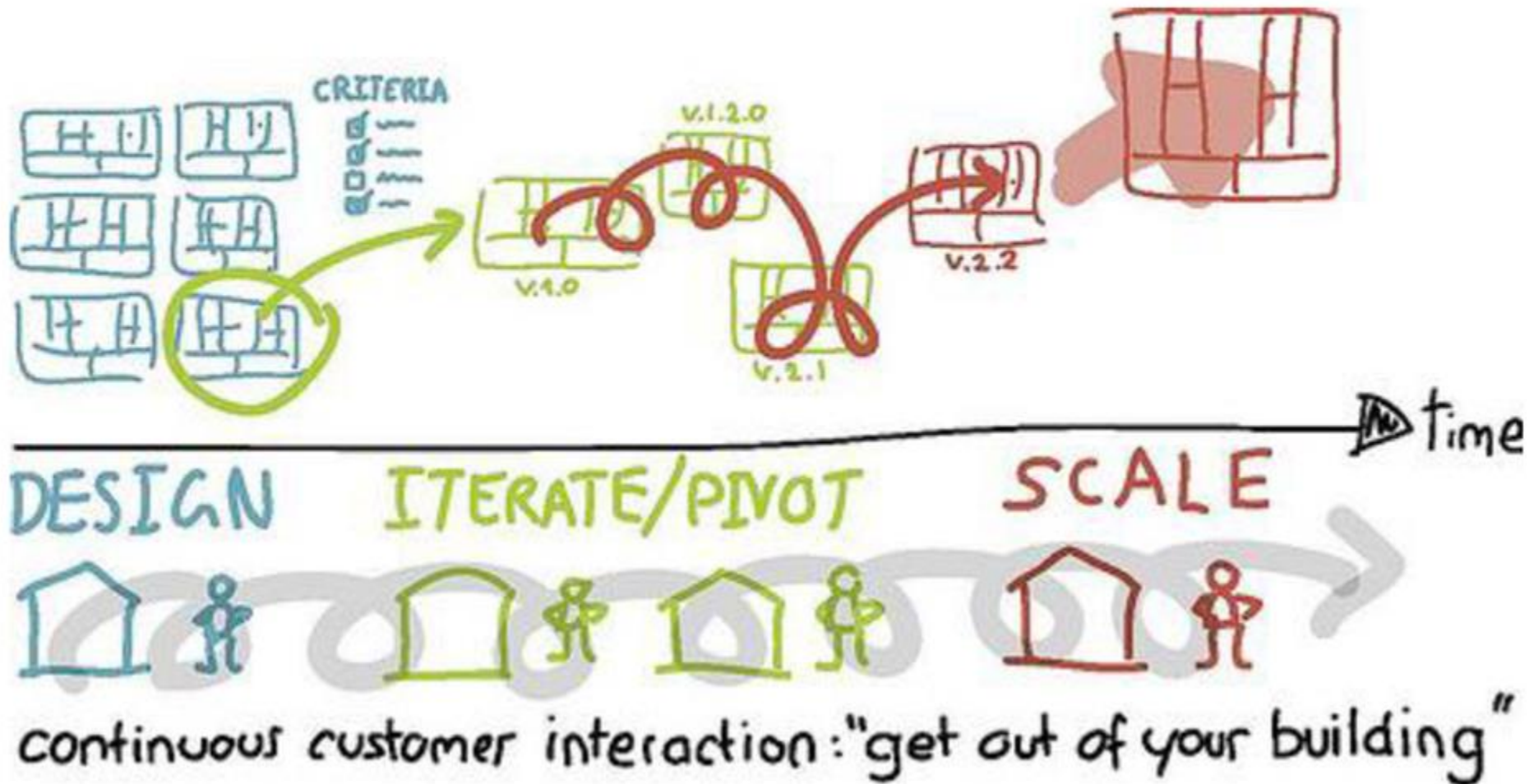
Stratégie Océan Bleu et Innovation de Business model

partenariats clés	activités clés	proposition de valeur (offre)	relation client	segmentation clients
	ressources clés		canaux distribution / communication	
structure de coût		sources de revenus		
coûts sociétaux		bénéfice sociétal		

Stratégie Océan Bleu et Innovation de Business model

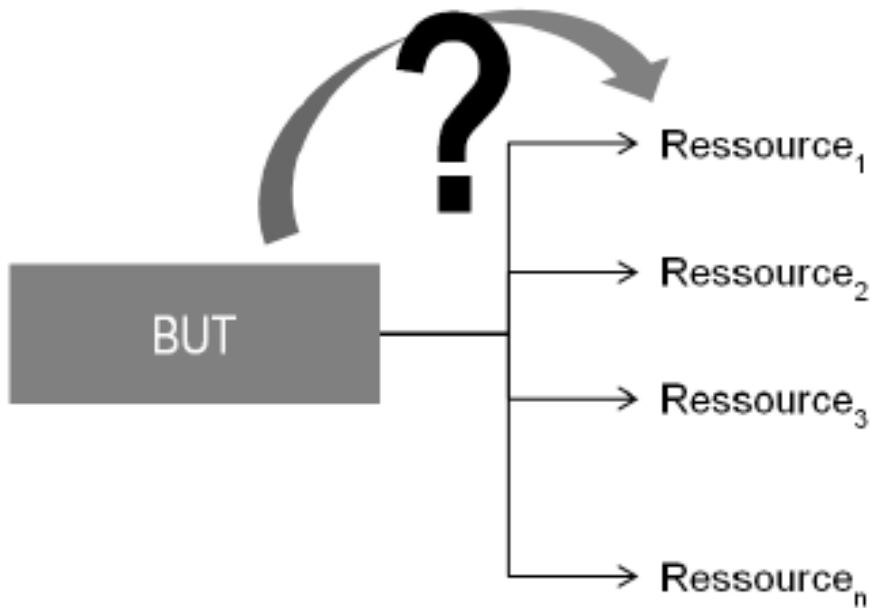


Lean Start up

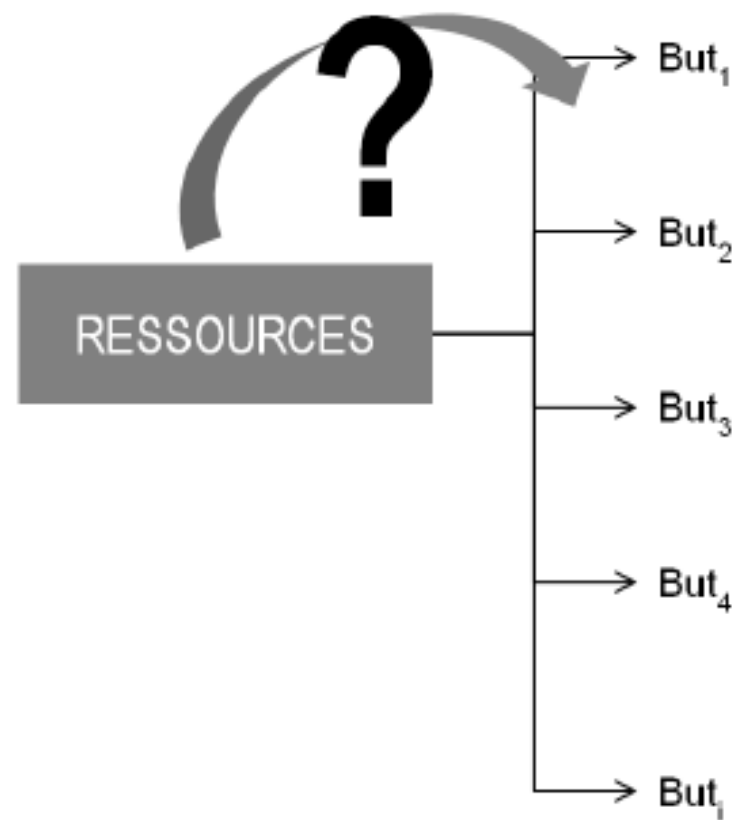


Effectuation

Logique causale



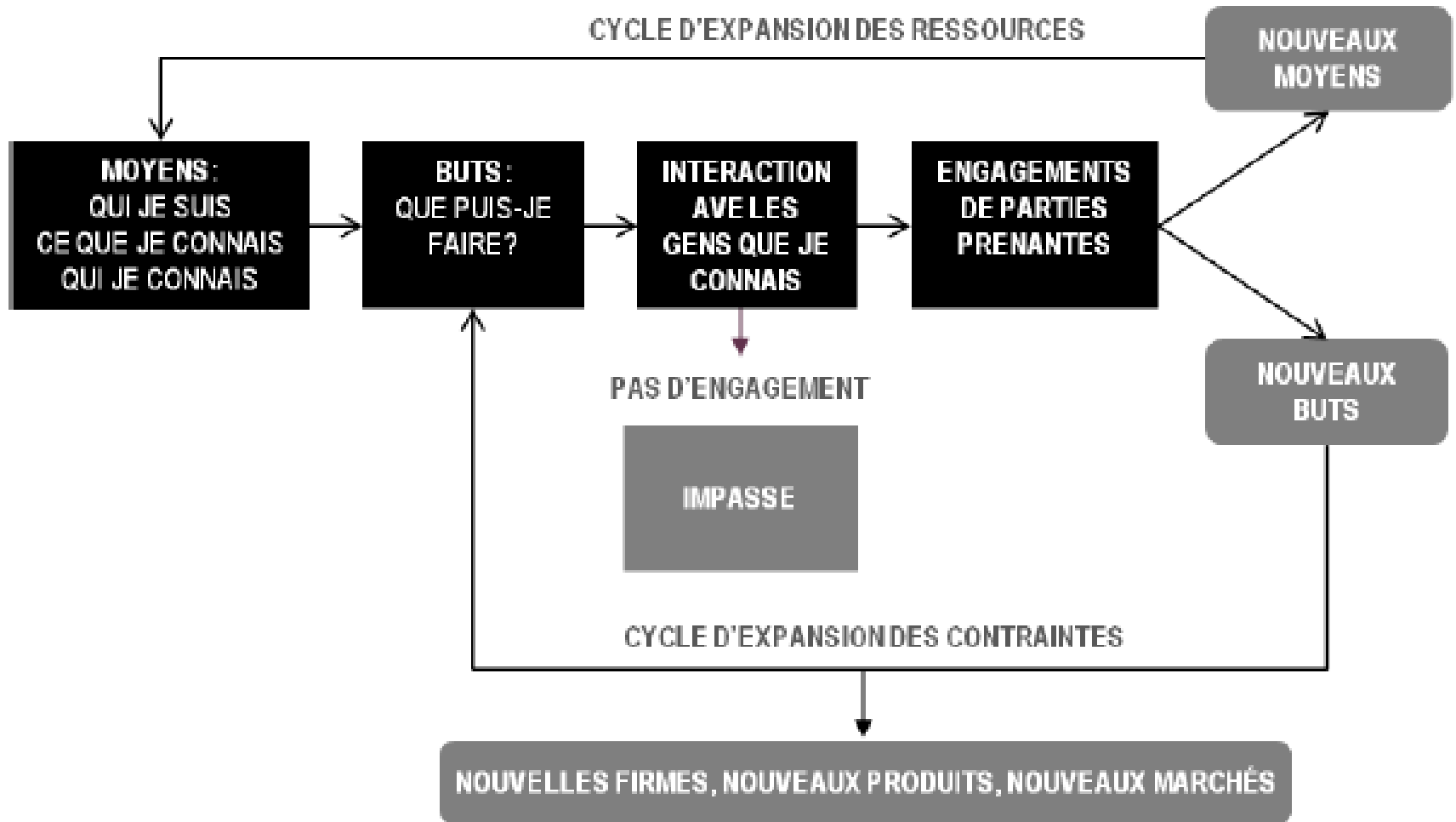
Logique effectuale



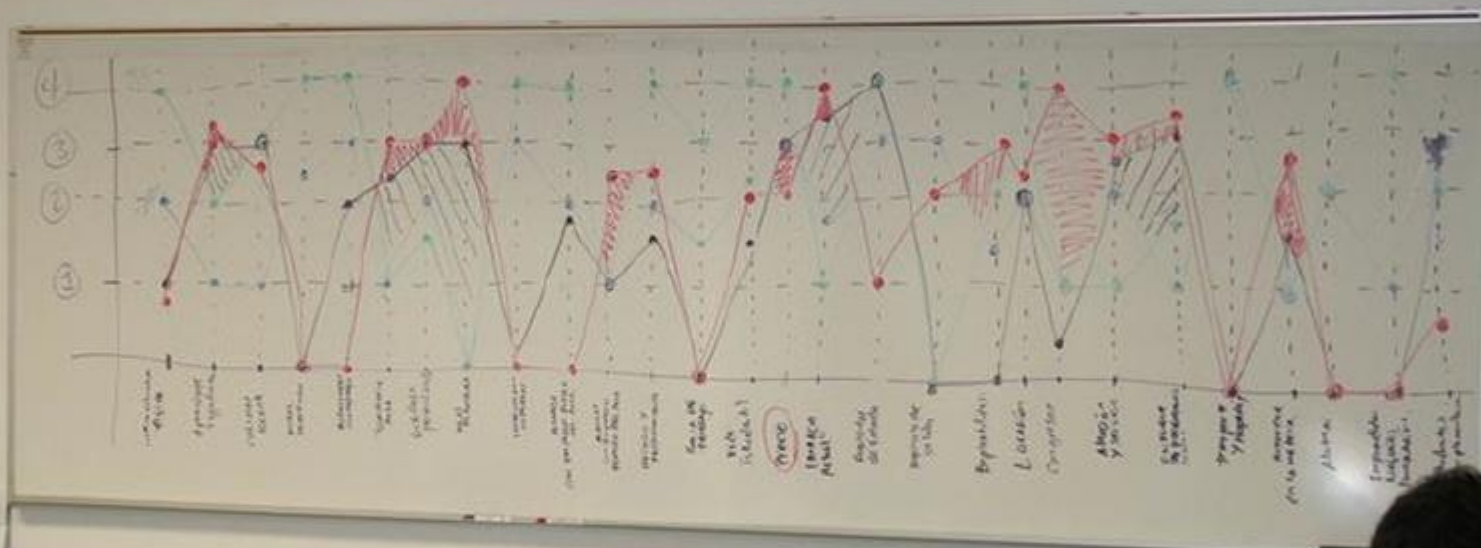
Effectuation

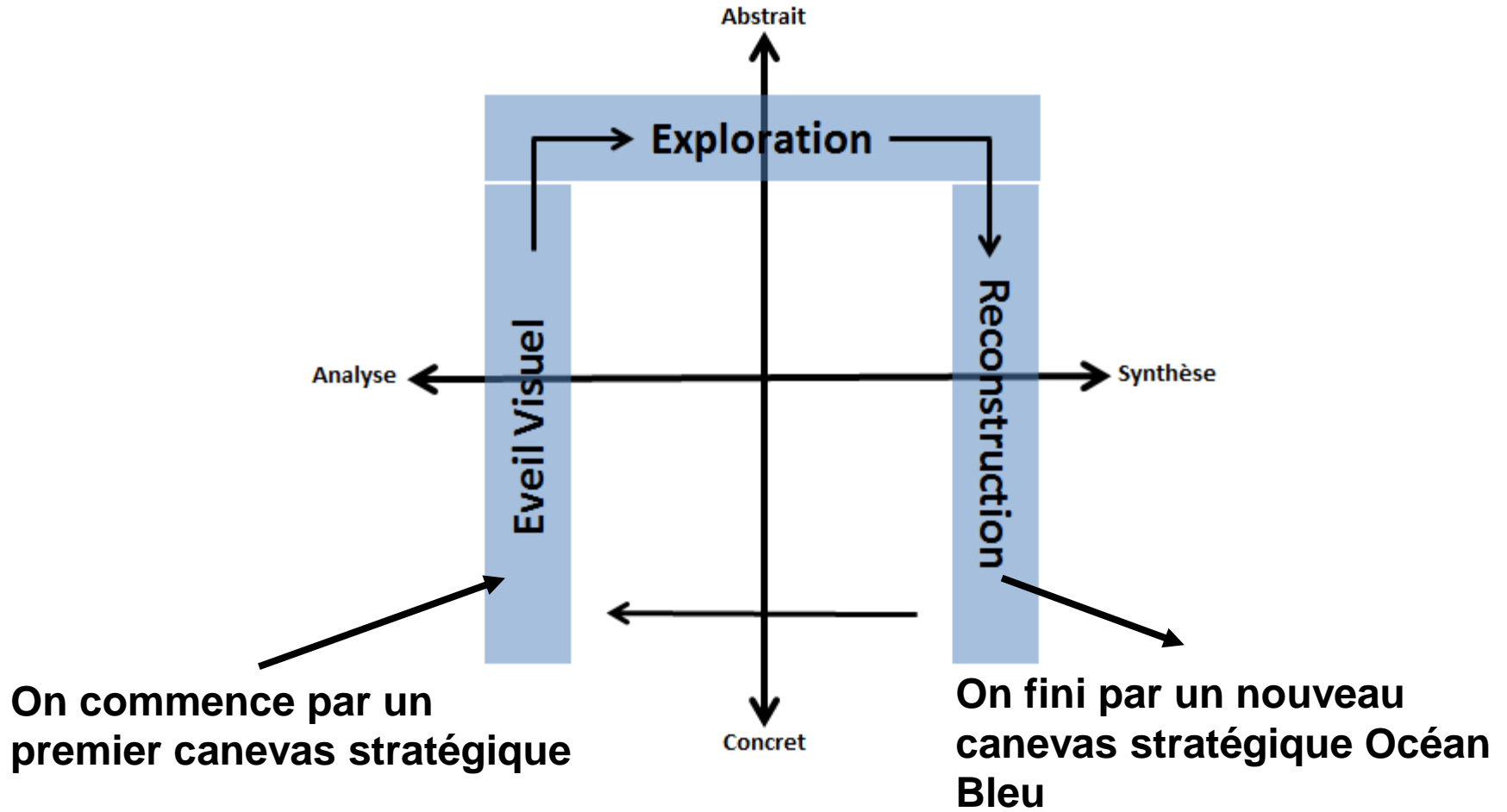
① Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras	
Démarrez avec Qui vous êtes, Ce que vous savez, et Qui vous connaissez.	<i>Pas avec une opportunité.</i>
② Perte acceptable	
N'investissez que ce que vous être prêt à perdre. À l'extrême, zéro.	<i>Pas de retour attendu.</i>
③ Patchwork fou	
Construisez un réseau de parties prenantes auto-sélectionnées.	<i>Pas d'analyse concurrentielle.</i>
④ Limonade	
Tirez parti des surprises.	<i>N'essayez pas de les éviter</i>
⑤ Pilote dans l'avion	
L'avenir dépend de ce que chacun fait.	<i>Pas d'évolution inévitable, l'avenir n'est pas écrit.</i>

Effectuation



Maintenant, à vous de jouer !

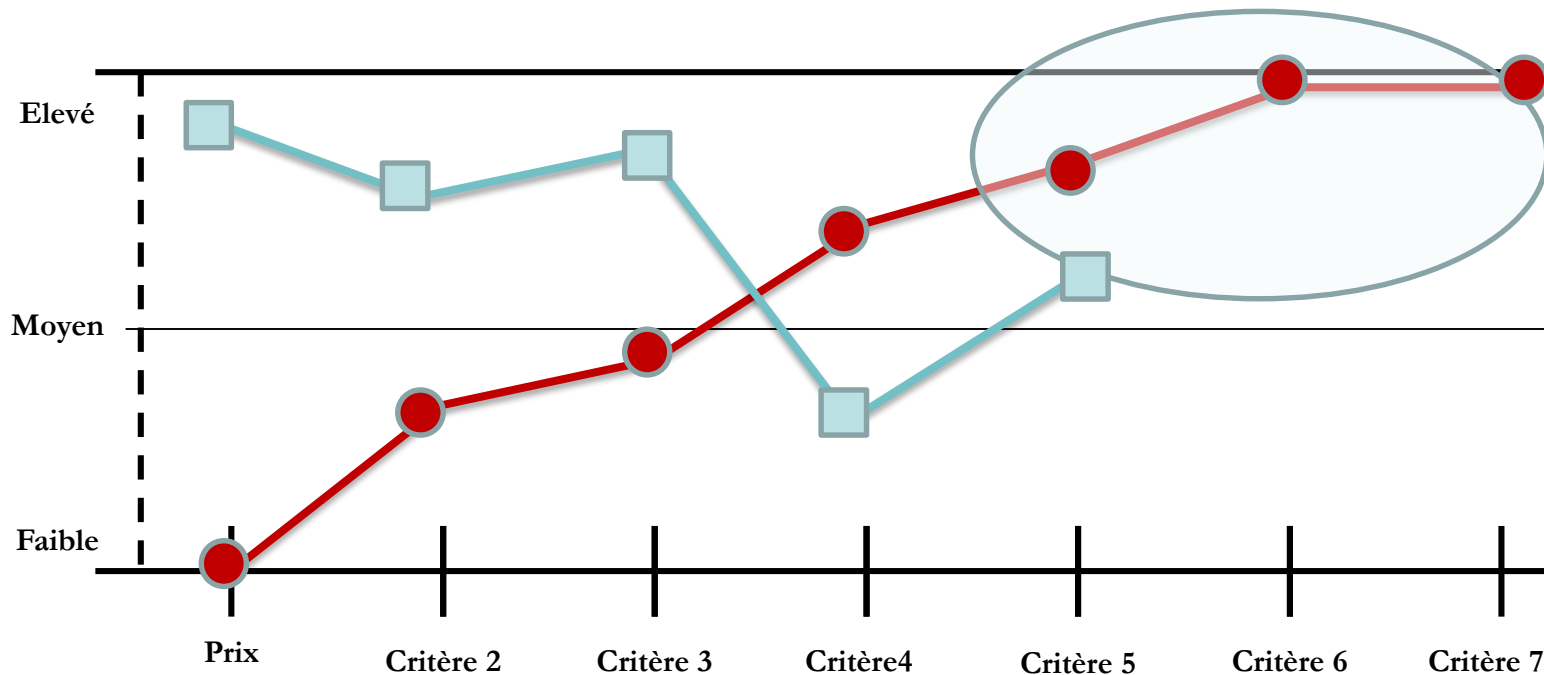




Construisez le canevas stratégique de votre activité

... Êtes-vous différents ?

1. identifier **les facteurs (critères) clés de succès (8 à 10)** sur lesquels la majorité des acteurs (vous et vos concurrents) jouent pour capter le (ou les) groupe(s) de clients principal
2. choisir un acteurs dominants du marché et construire leurs courbes stratégiques ainsi que la votre. Les critères sur l'axe horizontal, le niveaux sur l'axe vertical.



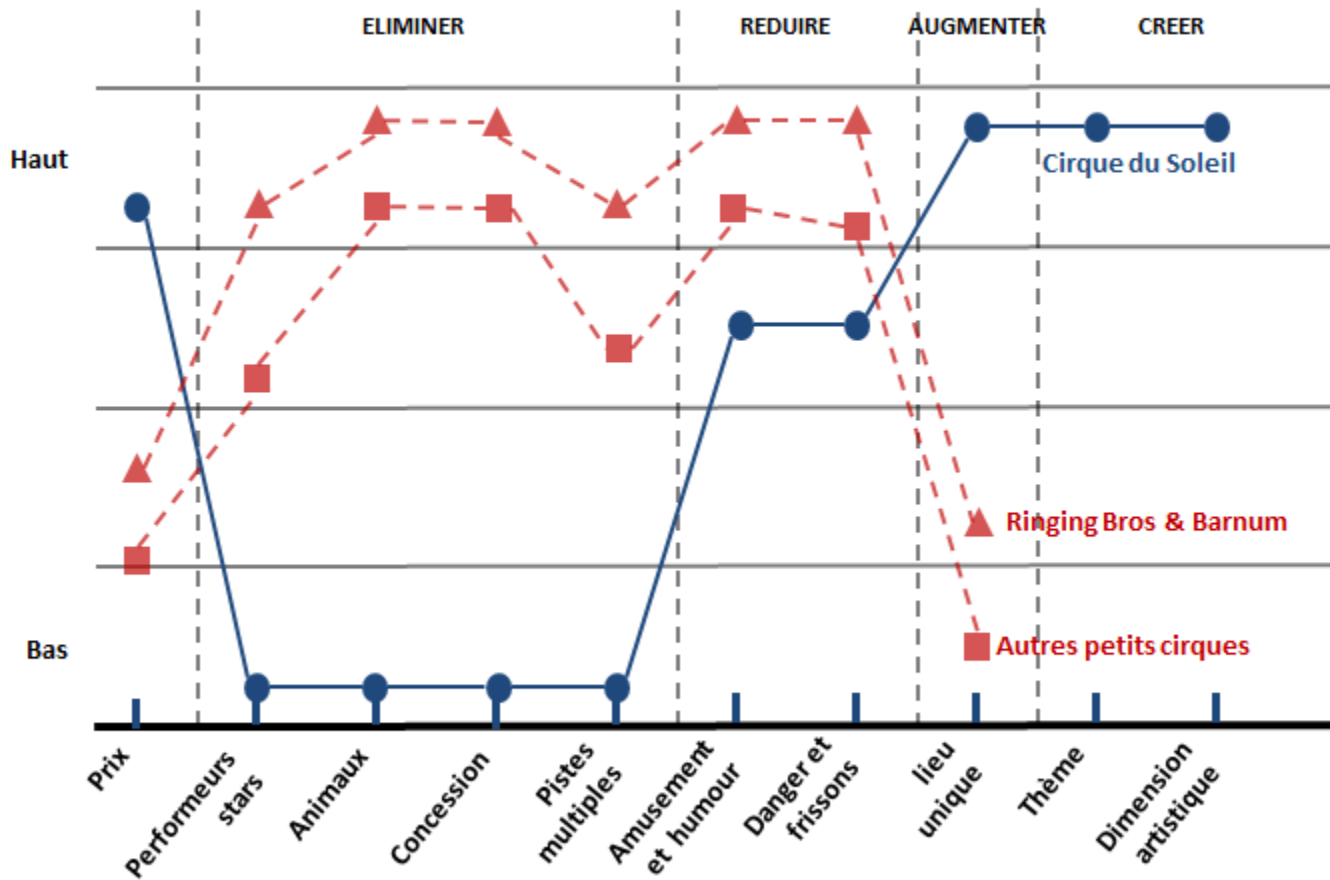


06 82 94 96 68

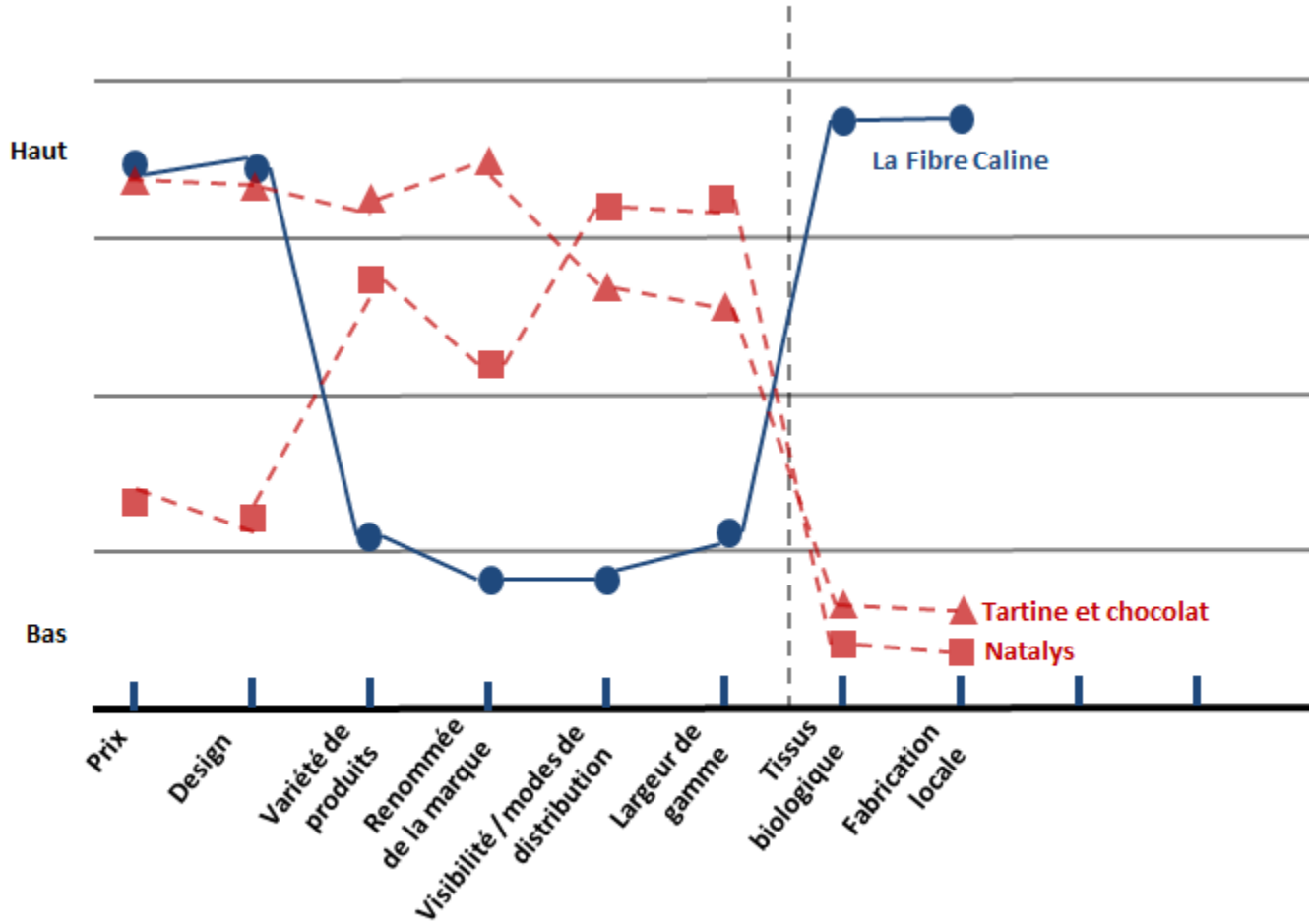
durand@oceanbleu.fr

Twitter : [@cyrildurand](https://twitter.com/cyrildurand)

Canevas stratégique : positionnement stratégique du Cirque du Soleil



Canevas stratégique : positionnement stratégique de la Fibre câline sur le marché des particuliers



Canevas stratégique : positionnement stratégique de l'Espace Gourmand (3 Bras) sur le marché de la restauration hors domicile

