



Sortez des sentiers battus, la stratégie Océan Bleu

Nous savons tous très bien qu'il est très rare de rencontrer des imprimeries qui réussissent année après année, soit parce que le secteur d'activité connaît une période difficile, comme c'est le cas aujourd'hui pour les industries graphiques, soit aussi parce que des décisions malheureuses ont été prises par leur chef d'entreprise.

Certaines imprimeries néanmoins comme l'imprimerie [Exaprint](#), l'imprimerie réservée exclusivement aux professionnels des arts graphiques réussissent malgré une conjoncture difficile. Pourquoi ?

Ces imprimeries ont créés un espace de marché entièrement nouveau que W. Chan Kim et Renée Mauborgne dans leur ouvrage appellent « océan bleu » par opposition à « l'océan rouge », l'environnement concurrentiel saturé où se trouvent la plupart des imprimeries existantes.

En choisissant une Stratégie Océan Bleu, les entreprises font le choix de ne plus accepter les frontières et les règles du jeu que s'impose leur secteur d'activité. Elles sortent de l'idée que la seule voie est de faire chaque fois mieux que leurs concurrents. Elles quittent ainsi l'espace d'un marché de plus en plus encombré avec des perspectives de croissance qui se réduisent d'année en année.

Bien entendu, il n'est pas question pour ces entreprises d'ignorer leur propre marché et de ne pas vouloir dépasser leurs adversaires. La concurrence fait partie de la vie de toute entreprise. Mais comme l'offre dépasse la demande notamment dans un secteur comme les industries graphiques étouffées par une surcapacité de production, les imprimeurs ne peuvent plus se contenter de se battre pour des parts de marché en peau de chagrin : ils doivent dépasser cette problématique.

« Les professionnels des arts graphiques doivent « sortir » de la seule logique du prix et de l'offre technique de l'imprimé. Le document imprimé, seul, n'est plus suffisant pour répondre aux attentes et aux besoins des donneurs d'ordres. » (Edito Examag n°10)

Depuis des années, les imprimeries ont eu en effet trop tendance à se comparer avec les meilleurs du secteur et à se concentrer uniquement sur leur marché en choisissant une

orientation stratégique axée soit sur la domination par les coûts, soit sur la différenciation ou la focalisation (voir mon article « Quelles sont les stratégies possibles pour un imprimeur ? » détaillant ces différentes stratégies de base).

Comment quitter son espace stratégique connu ? Comment se créer un nouvel espace stratégique ?

En plus de ne pas se livrer à une course de vitesse avec ses concurrents et de ne pas constamment se comparer avec ses compétiteurs, les conseils des auteurs sont d'appliquer une toute autre logique qu'ils appellent innovation-valeur, c'est-à-dire la poursuite simultanée de la différenciation et de la domination par les coûts.

Par la logique innovation-valeur, « il s'agit d'opérer un saut de valeur, tant pour l'acheteur que du point de vue de l'entreprise, qui permet de mettre la concurrence hors du jeu en créant un nouvel espace stratégique non disputé. »



La poursuite simultanée de la différenciation et de la domination par les coûts

Figure 1 : L'innovation-valeur : pierre angulaire de la stratégie Océan Bleu (source : Stratégie Océan Bleu de W. Chan Kim et Renée Mauborgne)

Sachant que ce sont l'utilité et le prix de l'offre qui déterminent la valeur pour l'acheteur, et le prix et la maîtrise des coûts qui conditionnent la valeur pour l'entreprise, les imprimeurs comme toute entreprise doivent s'efforcer de mener de front la réduction des coûts et l'augmentation de la valeur pour l'acheteur (voir Figure 1)

En se basant sur cette logique, Exaprint, par exemple, a choisi de ne pas vendre en direct ses produits mais d'entretenir un réseau 100% revendeurs, exclusivement des professionnels des arts graphiques (imprimeurs, agences de pub, graphistes...).

En ayant anticipé ce qui a de la valeur pour ses revendeurs, un lot de services associés

au produit imprimé, Exaprint intègre chaque année à son offre de « kit revendeur » un lot d'innovations et de services sans précédent (un catalogue « produits verts », « produits innovants », produits d'aide à la vente, des boutiques web en marque blanche, etc.) tout en investissant dans les nouveaux outils de production et l'automatisation pour réduire ses coûts de fabrication.

« Vous proposer la meilleure offre produit du marché en terme de délai, de prix et de qualité constitue pour nous une priorité. Notre différence : vous offrir des outils marketing novateurs et performants. » (Examag n°10)

W. Chan Kim et Renée Mauborgne insistent, l'innovation-valeur va au-delà de l'innovation. Elle est avant tout affaire de stratégie. Dans le cas d'Exaprint, l'innovation-valeur ne s'arrête sûrement pas à l'investissement d'une nouvelle presse numérique ou au développement de nouveaux outils web mais elle concerne l'ensemble des activités de l'entreprise : marketing, production, service clients, ... !

Résumé des caractéristiques fondamentales qui définissent les stratégies d'océan rouge et d'océan bleu :

Stratégie Océan Rouge	Stratégie Océan Bleu
Agir au sein de l'espace stratégie existant.	Créer un espace stratégique nouveau.
L'emporter sur la concurrence.	Mettre la concurrence hors-jeu.
Exploiter la demande existante.	Créer et conquérir une demande nouvelle.
Accepter l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts.	Sortir de l'arbitrage entre valeur et domination par les coûts.
Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation ou de domination par les coûts.	Mettre l'ensemble des activités de l'entreprise en conformité avec son choix stratégique de différenciation et domination par les coûts.

 Facebook

 Twitter

 LinkedIn

<http://www.yatandprintmedia.fr/>

