

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القلية

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un master en

Entrepreneuriat et Management de projets

**La mise en place de la stratégie océan bleu, et son impact sur les
startups**

Cas : Wafra Market

Elaboré par :

BENADDA Belkacem

YAGOUBI Sid Ali

Encadrée par :

Dr. BELALI Mounir

2020/2021

Résumé

La stratégie de l'océan bleu a évolué ces dernières années, car elle est devenue adoptée par toutes les entreprises, organisations et institutions, et ce afin d'éviter la confrontation sanglante avec des concurrents, car cette stratégie prévoit la création et l'exploitation de nouveaux espaces de marché qui n'ont pas existé dans le passé et se concentrer sur eux pour cibler un grand nombre de clients. Cette recherche s'attache à présenter les concepts de base de cette stratégie et les outils nécessaires à sa formulation et à sa mise en œuvre dans les institutions, en fonction des références qui traitent du concept de cette stratégie. Au cours de ce travail, nous présenterons la nouvelle startup Wafra market qui travaille sur la commercialisation des produits algériens, ainsi que tous les outils utilisés pour créer l'océan bleu pour cette entreprise. Nous avons choisi une méthodologie de recherche scientifique à travers des entretiens directs avec les dirigeants et managers de cette startup pour nous aider à développer et mettre en œuvre cette stratégie.

Mot clés: startup, Wafra Market, stratégie océan bleu, concurrence.

Abstract

The blue ocean strategy has evolved in recent years, as it has become adopted by all companies, organizations and institutions, in order to avoid the bloody confrontation with competitors, as this strategy foresees the creation and operation new market spaces that did not exist in the past and focus on them to target a large number of customers. This research aims to present the basic concepts of this strategy and the tools necessary for its formulation and its implementation in institutions, according to the references that deal with the concept of this strategy. During this work, we will present the new startup Wafra market which works on the marketing of Algerian products, as well as all the tools used to create the blue ocean for this company. We have chosen a scientific research methodology through direct interviews with the leaders and managers of this startup to help us develop and implement this strategy.

Keywords: startup, Wafra Market, bleu ocean strategy, competition.

الملخص

تطورت إستراتيجية المحيط الأزرق في السنوات الأخيرة، إذ أصبح يتبناها جميع الشركات والمنظمات والمؤسسات وهذا للابتعاد عن المواجهة الدامية مع المنافسين، إذ تنص هذه الإستراتيجية على إنشاء واستغلال مساحات سوق جديدة لم تكن موجودة في السابق والتركيز عليها لاستهداف عدد كبير من الزبائن. يهتم هذا البحث بعرض المفاهيم الأساسية لهذه الإستراتيجية و كل الأدوات اللازمة لصياغتها ثم تنفيذها في المؤسسات وهذا بالاعتماد على المراجع التي تتناول مفهوم هذه الإستراتيجية. خلال هذا العمل سنقوم بتقديم الشركة الناشئة الجديدة التي تعمل على تسويق المنتجات الجزائرية كما نعرض جميع الأدوات المستعملة لخلق المحيط الأزرق الخاص بهذه الشركة. اخترنا منهجية بحث علمية من خلال مقابلات مباشرة مع قادة ومسيري هذه الشركة الناشئة لمساعدتنا على وضع هذه الإستراتيجية وتنفيذها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الناشئة، وفره ماركت، إستراتيجية المحيط الأزرق، المنافسة.

Remerciements

Tout d'abord, nous remercierons Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

À nos très chers parents que je remercie de tout nos cœurs pour leur soutien permanent, leur amour et de nous avoir appris à surmonter nos peurs et d'être toujours là quand ce la est nécessaire. Nous espérons que vous êtes fiers de nous!

Nous tenons à remercier notre cher encadrant Dr. BELALI Mounir pour son parfait accompagnement, sa patience et ses précieux conseils.

À nos très chères familles, merci pour votre aide et soutien. Je vous aime énormément.

Et pour finir, nous remercierons chaleureusement nos amis qui dès notre arrivée à l'ENSM n'ont pas cessés de nous aider, et toute personne qui nous a aidé tout au long de cette démarche.

Sid Ali et Belkacem

Table des matières

Résumé	I
Remerciements	II
Liste des tableaux	VI
Liste des figures.....	VII
Liste des abréviations, sigles et acronymes	VIII
Introduction générale.....	2
Contexte de la recherche.....	3
Intérêt de la recherche.....	4
Formulation de la problématique.....	Erreur ! Signet non défini.
Plan de mémoire	5
Chapitre 01 : Cadre théorique.....	7
Section 01 : Revue de la littérature.....	7
Section 02 : Fondements théoriques sur les startups	17
1. Etymologie de mot start-up	17
2. Les principes des start up	17
3. Les caractéristiques des startups	19
4. Les conditions pour être une startup	20
5. Les startups et l'économie de la connaissance	20
Section 3 : Fondements théoriques sur la stratégie océan bleu	23
1. Définition de la stratégie océan bleu	23
2. Quelques exemples à l'origine de la théorie de la Stratégie Océan Bleu.....	23
3. Concept stratégique de l'océan bleu et auteurs explicites.....	24
4. « L'innovation- valeur ».....	28
5. Outils analytiques et dispositifs conceptuels.....	31
6. Quel est donc le principe Océan Bleu ?	34

7. Quelle est la démarche stratégique ?	35
Conclusion	36
Chapitre 02 : Cadre méthodologique	38
Section 1 : Wafra Market.....	38
1. Présentation de Wafra Market.....	38
2. Qui est-nous ?.....	38
3. Les missions de Wafra market	38
4. Team work.....	38
5. L'objectif et la vision de Wafra market	39
6. L'interface de site web	40
Section 02 : Présentation de la méthodologie de la recherche	40
1. Méthodologie de recherche	40
2. Instruments de collecte des données	41
3. L'échantillon de l'étude	43
Conclusion.....	Erreur ! Signet non défini.
Chapitre 03 : Cadre pratique.....	46
Section 01 : Mise en place de la stratégie Océan bleu sur Wafra Market	46
1. Outils d'analyse du marché et de la concurrence.....	46
1.1. L'analyse des besoins via le Canevas Stratégique	46
1.2. Le cadre des quatre actions	48
1.3. La matrice ERAC.....	50
2. Formation de la stratégie de l'océan bleu	53
2.1. Reconstruire les frontières du marché (cadres de six chemins)	53
2.2. Aller au-delà de la demande existante (trois niveaux de non-clients)	63
2.3. Séquence de la stratégie océan bleu.....	65
3. Mise en œuvre et leadership de la Stratégie Océan Bleu	66

3.1. Quatre obstacles à l'exécution de la stratégie	66
3.2. Leadership du point de basculement.....	68
3.3. Processus équitable	70
Section 2 : L'impact de la stratégie Océan bleu sur la compétitivité des startups	71
1. Stratégie Océan Bleu et Avantage Concurrentiel.....	72
Conclusion.....	74
Conclusion Générale.....	77
Bibliographie	78
Annexes	81

Liste des tableaux

Tableau 1 : le profil des répondants.....	44
Tableau 2: cadres de six chemins	54
Tableau 3: Bleu ocean strategy & Red ocean strategy	81

Liste des figures

Figure 1: Innovation Valeur	29
Figure 2: Canevas Stratégique	32
Figure 3: La matrice ERAC	34
Figure 4 : Team Work de Wafra Market	39
Figure 5: L'interface de site Wafra Market	40
Figure 6 : Le Canevas stratégique de Wafra Market	47
Figure 7: Le cadre des quatre actions	48
Figure 8: La matrice ERAC	50
Figure 9 : décision du groupe stratégique de Wafra Market	57
Figure 10: Décision de NOVO NORDISK sur la vente de l'insuline	58
Figure 11 : Les décisions de Wafra Market à travers le temps.....	63
Figure 12: L'importance de non-clients	64
Figure 13 : La bonne séquence stratégique	65
Figure 14: Les quatre obstacles	67
Figure 15: Le point de basculement	68
Figure 16 : Le FRAMWORK proposé	74
Figure 17: CARTE DES PIONNIERS-MIGRATEURS-COLONS	81
Figure 18 : CARTE UTILITAIRE ACHETEUR	82
Figure 19 : LE COULOIR DES PRIX DE LA MASSE	83

Liste des abréviations, sigles et acronymes

- **BOS** : Bleu Ocean Strategy
- **FAF** : Four Action Framework
- **GLS** : Global Logistics Service
- **NBOS** : la Stratégie Nationale de l'Océan Bleu
- **NYPD** : New York Police Department
- **RFID** : Identification par Radiofréquence
- **RVD** : Rendez-Vous
- **SAP** : Systems, Applications & Products
- **UG** : Université de Guyane
- **KPI** : Key Performance Indicateur
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **FMI** : Fonds Monétaire International
- **IFLA** : International Federation of Library Associations and Instructions
- **SNDL** : Système Nationale de Documentation en Ligne
- **ERAC** : Eliminer, Réduire, Augmenter, Créer
- **4P** : Prix, Produit, Promotion, Place

Introduction générale

Introduction générale

Lorsque nous pensons à la concurrence entre des entreprises comme Coke et Pepsi ou Walmart et Costco, nous pensons à des concurrents qui se battent pour obtenir la plus grande part du marché. Les entreprises tentent de surpasser leurs rivaux par une publicité plus agressive, des guerres de prix et d'autres tactiques. La stratégie Blue Ocean est une approche totalement différente. W. Chan Kim et Renée Mauborgne ont eu l'idée après avoir mené une étude de 150 mouvements stratégiques couvrant 100 ans et impliquant 30 industries. Ils ont découvert que la meilleure option serait pour les entreprises de générer de la demande dans un nouvel espace de marché plutôt que de rivaliser pour le même espace de marché. Ils ont publié ces résultats dans un livre de 2005 intitulé « The Blue Ocean Strategy », qui détaillait ce que signifiait la stratégie, des exemples des raisons pour lesquelles d'autres stratégies ne sont pas durables et des exemples d'entreprises qui réussissent en utilisant leurs méthodes. Avant l'introduction de la stratégie Blue Sky, la théorie existante sur la concurrence était dirigée par Michael Porter, qui affirmait que les entreprises prospères étaient soit des acteurs de niche sur un marché, soit des fournisseurs à bas prix.

Si nous pensons à toutes les entreprises du monde, elles ont toutes leurs propres marchés et rivalisent sur ces marchés avec d'autres rivaux. Les marchés existants avec concurrence sont appelés océans rouges. Un bon exemple d'un marché de l'océan rouge est l'industrie automobile et aérienne. Les entreprises de ces marchés utilisent des outils similaires tels que la publicité et les stratégies de tarification pour gagner une plus grande part de marché. Cependant, avec de nombreux concurrents sur un marché, la lutte pour gagner des parts de marché est encore plus difficile, ce qui signifie que les entreprises dépensent plus en publicité, marketing, amélioration du service client ou baisse des prix pour attirer plus de clients. Toutes ces activités entraînent une concurrence accrue et des profits plus faibles, ce qui signifie que les chances de croissance sont aux mieux minces. La concurrence est si agressive qu'on l'appelle concurrence féroce. L'océan rouge tire son nom de l'idée que les océans sont rouges de sang à cause d'une concurrence féroce.

De nos jours, les océans rouges semblent typiques de la plupart des industries, ce qui implique que les perspectives de croissance ne sont pas grandes. Quelles autres options les entreprises pourraient-elles envisager ? L'océan bleu fait référence aux industries qui n'ont pas encore été découvertes par les entreprises. Les industries qui n'existent pas encore ont aussi des marchés sans concurrents. Plutôt que de se battre pour les mêmes clients, dans les

océans bleus, la demande se crée et un marché émerge. L'approche Blue Ocean est basée sur le concept d'innovation de valeur qui a également été introduit par les auteurs de la Blue Ocean Strategy, Kim et Mauborge. Le concept semble aller à l'encontre de toutes les logiques commerciales actuelles car le message n'est pas de rivaliser. Au lieu de cela, les entreprises cherchent à trouver des marchés inexploités en créant une nouvelle demande tout en cherchant à maintenir des coûts bas. De cette façon, l'entreprise gagne de nouveaux marchés et l'acheteur en a pour son argent.

Cette stratégie donne une nouvelle approche à la formation de nouvelles stratégies commerciales pour toutes les entreprises. La stratégie de l'océan bleu est un moyen de rendre la concurrence non pertinente en créant un saut de valeur à la fois pour l'entreprise et ses clients.

Contexte de la recherche

Depuis plusieurs décennies, l'économie moderne a connu des grandes transformations grâce à la présence forte des startups, cette tendance ne cesse de croître, du coup l'économie de startup fait son apparition dans son propre droit, possédant sa force de marché unique et incitant des effets positifs sur l'économie dans son ensemble.

Au milieu de cette économie moderne, les startups favorisent un marché de travail hautement concurrentiel et en même temps incompréhensible. Elle donne de la chance aux jeunes entrepreneures qualifiées dans différents domaines. Pour montrer leurs talents créatifs sur le terrain.

Des milliers de petites entreprises, qui emploient des milliers de travailleurs indépendants et de diplômés qualifiés réduisent le taux de chômage de manière significative-les petites entreprises embauchent environ 30% de la population active.

Grâce à l'avancement technologique et la concurrence accrue entre les petites entreprises, les startups ont besoin de développer leurs produits plus rapidement, plus efficacement, à moindre coût, et de travailler sur le Marché.

En conséquence, nous sommes faces à des solutions moins chères, plus efficaces, ce qui rationalise les affaires et encourage la concurrence du Marché. Parce que les produits et les idées sont testés, retravaillés et perfectionnés avant d'arriver sur le Marché, leur demande est sécurisée et le temps et les ressources sont enregistrés dans le long terme.

Les Fruits des startups, nées d'idées suscitées par des niches de Marché ont utilisés par les particuliers et les entreprises, et donc l'économie verticalités des renforce.

Intérêt de la recherche

Il ya quelques années, le marché économique connu une grande concurrence entre les startups elle-même. Du coup la présence de la concurrence forte est le signe évident qu'il Ya un marché et surtout une demande pour les produits ou services que chaque startup commercialise.

C'est un précepte clé de la stratégie : il faut savoir choisir son champ de bataille. Dans le domaine de la stratégie d'entreprise, cela signifie que se battre sur un terrain très concurrentiel conduit à un combat acharné pour préserver ses parts de marché et à des pressions sur les marges. Dans ce cas, on utilise l'expression « Océan Rouge » pour décrire de façon imagée cette situation. A contrario, si une firme parvient à détecter un nouveau champ concurrentiel, avec une demande inexplorée et une offre à la fois spécifique et suffisamment originale pour être durablement défendable, elle opte pour ce que l'on appelle une stratégie « Océan Bleu ».

Le principal objectif de notre travail est de s'intéresser à la mise en place de la stratégie océan bleu sur notre nouvelle startup « Wafra market ».

De cet objectif principal résulte les objectifs spécifiques suivants :

- Présenter notre nouvelle startup « Wafra market ».
- Expliqué les concepts de stratégie de manière simplifiée.
- Déterminer l'impact de la stratégie océan bleu sur la compétitivité des startups.

La plupart des entreprises proposent des produits se ressemblant de plus en plus. Elles sont alors dans des marchés fortement concurrentiels. C'est ce que l'on appelle l'océan rouge. Nous avons réalisé une étude de terrain auprès d'une startup algérienne « Wafra market »,

Ce mémoire a pour objectif de déterminer :

- 1) Comment mettre en place la stratégie océan bleu ?

- 2) Quel est l'impact de la stratégie océan bleu sur la compétitivité et la performance des startups ?

Plan de mémoire

Ce mémoire commence par une introduction qui présente notre contexte de recherche, ainsi l'intérêt principal de notre recherche et la problématique adoptée durant notre travail.

Le premier chapitre présente le cadre théorique, ce dernier est divisé en deux parties essentielles la première est la revue de littérature qui contient l'ensemble des articles liés à notre thème de recherche, et le cadre conceptuelle qui couvre l'ensemble des concepts théorique sur la stratégie océan bleu.

Le deuxième chapitre est consacré à notre proposition de contexte pratique qui est dans notre cas notre nouvelle startup de e-commerce « Wafra market », ainsi la méthodologie adoptée pour réaliser notre recherche et les différents instruments de collecte des données.

Le chapitre troisième est dédié au cadre pratique de notre recherche, ce dernier sera suivi par une conclusion générale.

Cadre théorique

Chapitre 01 : Cadre théorique

Section 01 : Revue de la littérature

L'un des sujets les plus discutés aujourd'hui dans le monde des affaires est de savoir comment s'échapper de l'océan rouge intense et comment créer un océan bleu incontesté. Cependant, comme il existe peu de directives pratiques disponibles sur ce sujet, **Changsu Kim** from School of Management (Kim, 2007), Yeongnam University, Korea, et **KyungHoonYang** from Department of Information Systems, University of Wisconsin-La Crosse, et **Jaekyung kim** from Department of Management, University of Nebraska, Lincoln ont réalisé une étude de cas d'un fournisseur de logistique tiers (3PL), CJ-Global Logistics Service (CJ-GLS), pour montrer comment il aspire à être un leader. Dans l'industrie 3PL nouvellement introduite en Corée du Sud. CJ-GLS est un retardataire dans l'industrie de la logistique, et ses ressources, telles que le nombre de camions et d'entrepôts, sont relativement faibles par rapport à celles des entreprises établies. Mais, il a obtenu un avantage concurrentiel distinct grâce à une technologie de l'information innovante (c'est-à-dire RFID-identification par radiofréquence), qui lui a permis de créer un espace de marché incontesté, une entreprise de logistique électronique. Un fait remarquable à propos de CJ-GLS est que sa croissance rapide ne vient pas de l'attraction de clients concurrents sur le marché existant de l'océan rouge, mais de la création d'un marché de l'océan bleu (marché 3PL), que les opérateurs historiques existants ignoraient, et également de la construction d'une nouvelle entreprise. Modèle fondé sur un système 3PL orienté RFID et ubiquitaire. Analysée à travers un cadre de quatre actions et qualifiée d'océan bleu, cette étude de cas fournit des informations précieuses sur la façon dont une entreprise renforce son avantage concurrentiel par rapport à l'océan rouge pendant qu'elle passe à l'océan bleu en utilisant des technologies de communication de l'information avancées.

Les entreprises disposent de nombreuses approches stratégiques pour appréhender la situation de marché. Cependant le problème de la communication et de la discussion de ses stratégies reste posé. **Stéphane Gorja** (Stéphane, 2014) a montré dans son article qu'une présentation d'informations fondée sur un jeu de plateau pour résoudre le problème ci-dessus. Ainsi il a montré comment le jeu de go permet d'avoir une image sur une situation compétitive sur la base d'un raisonnement stratégique fondé sur la stratégie océan bleu. **Stéphane Gorja** a illustré les travaux de **J. Saucin (1987)**, ensuite il a abordé le cas de

l'affrontement des sociétés Nintendo et Sony sur le marché des jeux pour consoles.

D'après **Franck Bulhart**, maître de conférences à l'université d'Aix-Marseille et Frédéric Lassalle, maître de conférences HDR, IAE Dijon l'article présent mobilise une analyse fondée sur la théorie des ressources et compétences et la notion d'innovation stratégique (BRULHART & LASSALLE, 2021). L'innovation est présente dans la littérature portant sur le management touristique, mais elle apparaît très rarement sous l'aspect de l'innovation stratégique (Hjalager, 2010) et n'est pas mobilisée dans un contexte de management de crise. Nous nous fondons sur la théorie des ressources pour proposer l'application d'une optique d'exploration et d'innovation stratégique en tant que réponse à une situation de crise dans le secteur touristique. L'analyse repose sur la technique de l'étude de cas au travers d'interviews et de l'étude de documents (Yin, 1984). Les résultats font apparaître quatre classes qui correspondent bien aux quatre catégories de la grille de l'« océan bleu » (exclure, atténuer, renforcer, créer). Nos résultats montrent qu'il est possible d'adopter une optique d'exploration et d'engager une reconfiguration disruptive du modèle économique existant dans le cas de l'île de La Réunion.

D'après **Koulani Rezaire** (MINEA - UG - Université de Guyane) (Rezaire, 2019), en 2019 cette communication s'inscrit dans la continuité d'une première recherche exploratoire et qualitative dont l'objectif est d'éclairer les prolongements de la Stratégie Océan Bleu (Kim et Mauborgne, 2004). Dans le contexte socio-économique, démographique et géographique particulier des Antilles et de la Guyane française, ce concept semble prendre en compte l'importance de se déployer de manière forte et cohérente auprès de l'ensemble des parties prenantes (Delanon 2011) à travers le recyclage des Sargasses. Cette algue considérée comme un fléau devient paradoxalement désormais une ressource durable. La prise en compte de cette algue dans l'intégration stratégique dans certaines petites et moyennes entreprises est liée à des processus de :

- Création de valeur (définition d'une nouvelle courbe de valeur)
- Management de l'innovation (réflexion stratégique)
- Identification de nouveaux débouchés pour les produits sargasses
- Création de une différenciation stratégique avec de nouveaux espaces sur les marchés

Ces objets de recherche sont décrits dans la démarche de Kim et Mauborgne et il faut souligner après une recherche qualitative qu'ils sont également formulés sous la pression des pouvoirs publics, des associations de protection de l'environnement et de l'opinion publique . La pression des parties prenantes sur les organisations (Freeman 1984, Reynaud 2004) structurant la stratégie d'entreprise (Mathieu,

2007, Reynaud, 2010) s'inscrit dans l'application des thématiques du Développement Durable (Limites sociales de la croissance Prés, 1972). Ainsi, les réponses des entreprises étudiées par rapport à leur environnement (contingence stratégique) permettront d'approfondir la question globale suivante de notre recherche exploratoire : Dans quelle mesure les axes de déploiement d'une Stratégie Océan Bleu respectent-ils les exigences et les demandes du Développement Durable ? Notre méthodologie interrogera donc le bien-fondé et la profondeur des choix stratégiques des entreprises de recyclage des Sargasses en matière de Développement Durable, éléments tels qu'énoncés par les grandes organisations internationales impliquées dans ce domaine.

Une croissance plus élevée est un objectif clé des entreprises, des gouvernements et des sociétés. Les politiques économiques tentent souvent d'atteindre cet objectif en ciblant des entreprises de certaines tailles qui opèrent dans des secteurs spécifiques et se concentrent sur une activité commerciale spécifique. Cette approche de l'élaboration des politiques présente des lacunes considérables et semble être moins que pleinement efficace pour accroître la croissance économique. **Jaka Lindič et Mojca Bavdaž et Helena Kovačič** (Kovačič, 2012) suggèrent dans leur article le 20 Mars 2012 une nouvelle approche de l'élaboration des politiques qui découle directement de la perspective entrepreneuriale. Cette approche examine un cadre stratégique d'entreprise réussi- la Stratégie Océan Bleu - pour découvrir les conditions d'une forte croissance. Ils ont testé les propositions sur des données empiriques pour deux cas d'entreprise à forte croissance réussie, à savoir les gazelles slovènes et Amazon.com. Les résultats révèlent un écart entre le niveau macro de l'élaboration des politiques économiques pour atteindre une croissance plus élevée et le niveau micro de la croissance des entreprises. Les résultats appellent à un changement d'orientation des politiques économiques sur les entreprises de taille spécifique, les industries et les activités commerciales vers la coopération intra industrielle, la collaboration entre les entreprises de différentes tailles, l'innovation de valeur et la création de marchés incontestés.

D'après l'article de **Shih-Chi Chang** (Shih-Chi Chang, 2010) Le marché des téléphones portables est dominé par les marques mondiales depuis des années. Cependant, les téléphones portables « bandits » (Des fonctionnalités à faible coût et à forte valeur ajoutée sont caractéristiques des téléphones portables bandits. Les pays en développement offrent un énorme potentiel de marché pour la croissance des ventes de téléphones portables de bandits. MediaTek (le plus grand fournisseur de puces pour téléphones portables bandits en Chine) et de nombreuses petites et moyennes entreprises chinoises ont créé de nouvelles

entreprises dans la fabrication et la vente de ces téléphones portables. **Shih-ChiChanga** utilisé dans son article la stratégie de l'océan bleu, proposée par Kim et Mauborgne, pour analyser la stratégie du téléphone portable des bandits. Cette analyse fournit un bon exemple dans le domaine de la gestion de la stratégie et de l'innovation.

Il ne suffit pas à une entreprise contemporaine de satisfaire ses clients ; Pour réussir, une entreprise doit créer de la valeur pour ses clients. Ce faisant, elle tirera également de la valeur de ses clients. La recherche à la fois de la valeur pour les clients et de la valeur des clients est donc une stratégie « gagnant-gagnant ». À cet égard, la présente étude par **Ching-Chow Yang et King-Jang Yang** (Ching-Chow Yang, 2011) redéfinit d'abord les catégories de valeur client en suggérant une nouvelle catégorie de « valeur créative », puis examine comment cette catégorie de « valeur créative » se rapporte à d'autres formes de « valeur ». L'article explore ensuite les concepts inhérents au modèle raffiné de Kano et les actions associées à la stratégie de « l'océan bleu ». À l'aide de ces concepts, l'étude présente un modèle intégré de « création de valeur » et explique comment ce modèle peut être utilisé pour sélectionner des actions pratiques appropriées pour améliorer la valeur client et, par implication, également améliorer la fidélisation des clients, l'acquisition de clients et la marge client - tous qui contribuent de manière significative aux bénéfices de l'entreprise. Une étude de cas est présentée pour illustrer la facilité d'application du modèle dans la pratique.

Plusieurs chercheurs traitant de l'innovation commerciale identifient un grand rôle joué par la valeur client dans la réussite du marché. Dans cette perspective, l'investigation de moyens prescriptifs pour une Nouvelle Proposition de Valeur représente un domaine prometteur, bien qu'encore peu exploré. L'article réalisé par Yuri Borgianni, Gaetano Cascini, Federico Rotini (Yuri Borgianni, 2012) présente une approche originale pour enquêter sur les réussites passées axées sur des approches dérivées de la « Blue Ocean Strategy », car de nouvelles dimensions de performance et de valeur ont été introduites. La leçon tirée de cette enquête est que certaines stratégies basées sur la satisfaction des besoins des clients établis ou ignorés permettent une meilleure évaluation du marché. Cet article présente quelques orientations préliminaires pour soutenir la refonte des produits et services.

La stratégie Blue Ocean met l'accent sur la révision de la valeur ajoutée des différentes activités de la chaîne de valeur. Les activités clés devraient avoir une valeur ajoutée tandis

que les autres activités devraient avoir une valeur réduite. Certaines activités devraient être éliminées et de nouvelles activités devraient être introduites. Les non-clients devraient être ciblés par l'innovation et le changement de stratégie plutôt que par une concurrence frontale avec des concurrents directs. Aux Émirats arabes unis, de nouvelles entreprises démarrent dans une économie à forte croissance et de nouvelles stratégies sont mises en œuvre par les petites et moyennes entreprises et les entreprises multinationales. Cet article réalisé Par **Colin Butler** le 14 octobre 2008 ([Butler, 2008](#)) examine les approches d'une formulation et d'une mise en œuvre stratégiques de Blue Ocean par les secteurs des PME et des multinationales et analyse les principales différences entre les entreprises de différentes tailles. L'échantillon est tiré des villes d'Abu Dhabi et de Dubaï.

Les assemblages sont les acteurs, les artefacts ou les pratiques qui s'entremêlent et coproduisent des théories. Bien qu'ils soient au cœur du processus de performativité, les assemblages ont été négligés dans les études récentes sur la performativité. Ainsi, cet article réalisé par **Guillaume Carton** ([Carton, 2020](#)) le 3 février 2020 examine comment les assemblages sont modifiés par les théories au cours de la performativité. Il s'appuie sur le cas du développement historique de la Blue Ocean Strategy : une théorie de gestion qui propose la création de nouveaux espaces de marché, plutôt que de concurrencer ceux qui existent déjà. L'étude montre un modèle de processus dans lequel la théorie modifie les assemblages qui changent la réalité et élargit à son tour sa portée. Il offre des implications à la fois pour la performativité et pour la pratique.

Cette étude réalisé par **Elsa Regina Monteiro Vieira** et **João José Ferreira** le 23 février 2017 ([Ferreira, 2017](#)) vise à connaître le cadre stratégique actuel des clubs de fitness, prôné par la stratégie océan bleu, à partir des dimensions qualité. Pour cela, les dimensions qualité de Papadimitriou et **Karteliotis (2000)** et **Yildiz (2011)** ont été utilisées comme modèles théoriques. L'enquête a été appliquée à un échantillon de 151 clubs de fitness au Portugal et une analyse factorielle exploratoire a été réalisée, afin de connaître les facteurs clés de la stratégie des clubs de fitness. Les résultats montrent que les compétences, les installations, les services de base et les services complémentaires des employés sont les facteurs clés de la stratégie des clubs de fitness. Il est à noter que la plupart des clubs de fitness accordent une grande importance à tous les facteurs clés quel que soit le prix qu'ils pratiquent et la diversité des services qu'ils proposent. Le cadre stratégique révèle que les clubs de fitness n'ont pas de stratégie définie et n'ajustent pas la qualité de service au prix de vente. Même avec un prix bas, les managers continuent d'attacher une grande importance aux

compétences, aux installations et aux services de base des employés. Cette étude vise à contribuer à une meilleure connaissance du cadre stratégique dans le secteur du fitness, et la preuve d'une stratégie de l'océan bleu peut être une approche stratégique.

Cet article réalisé par **Alexandr K. Orlov et Irina Y. Chubarkina en 2017** (Chubarkina, 2017) traite des approches de l'analyse de la compétitivité dans le domaine de la construction. La méthodologie de la stratégie de l'océan bleu a été analysée. Sur la base de l'analyse menée, un ensemble de mesures liées à l'application de la stratégie de l'océan bleu au cours de la planification et de la mise en œuvre de projets de construction dans le domaine du logement SMART et des infrastructures sociales a été développé. La mise en œuvre des dispositions méthodologiques proposées permettra d'améliorer l'efficacité des investissements au cours de la mise en œuvre des projets de construction et de renforcer la capacité concurrentielle du développeur.

La stratégie de l'océan bleu cherche à renverser la gestion stratégique en remplaçant « l'avantage concurrentiel » par « l'innovation de valeur » comme objectif principal où les entreprises doivent créer la demande des consommateurs et exploiter les marchés inexploités. L'analyse empirique s'est concentrée sur les preuves d'études de cas et manque donc de généralité pour résoudre le débat. **Andrew E. Burke et André J. van Stelet Roy Thurik** proposent dans leur article une synthèse méthodologique des théories permettant d'apporter des preuves statistiques au débat. Leur analyse révèle que les stratégies de l'océan bleu et de la concurrence se chevauchent et que les gestionnaires ne sont pas confrontés à une décision distincte entre chaque stratégie. Leurs preuves pour le secteur néerlandais de la vente au détail indiquent que la stratégie de l'océan bleu a prévalu en tant que stratégie dominante viable à long terme.

D'après **Kabukin, Dmitrij (2014)** dans son article de nombreuses entreprises connaissent les océans rouges et se sentent habituées à la concurrence. Cependant, le principal défi auquel les entreprises sont confrontées est leur incapacité à créer une nouvelle demande ou à accroître leur part de marché. La stratégie Blue Ocean offre aux utilisateurs un cadre pour créer un espace de marché incontesté et passer de la concurrence actuelle à la création de valeur et de demande innovantes. L'objectif de cet article est de rechercher la validité et la fiabilité de la Stratégie Océan Bleu avec une approche à double sens. **Kabukin, Dmitrij** (Kabukin, 2014) a testé d'abord le cadre sur une base théorique via une revue de la littérature, puis il a examinée son adaptabilité pratique. L'analyse théorique passe en revue

les bases fondamentales de la Stratégie Océan Bleu, en distinguant les océans rouges et bleus. Ici, l'accent est mis sur l'opinion des auteurs, les outils-cadres utilisés, les avantages et les critiques de la théorie. Dans la partie pratique de la recherche, la fiabilité de la Stratégie Océan Bleu est testée à l'aide d'une analyse de cas croisés en trois étapes. Après la collecte de la formation et l'évaluation des données, un aperçu croisé est effectué qui illustre les similitudes et les différences des cas selon la stratégie Blue Ocean. La conclusion décrit que la Stratégie Océan Bleu pourrait être évaluée dans une certaine mesure comme valide et fiable. Plusieurs lacunes pour la partie théorique et pratique sont également mentionnées. Dans le dernier chapitre, des recommandations pour l'amélioration de la stratégie de l'océan bleu sont fournies pour créer une théorie encore plus valide et fiable.

Blue Ocean Strategy (BOS) est un concept de gestion qui prescrit que les organisations, plutôt que d'affronter des concurrents, essaient de créer et d'exploiter de nouveaux espaces de marché, appelés océans bleus. Depuis sa création au milieu des années 2000, BOS est devenu l'un des concepts les plus populaires dans le domaine de la stratégie et l'un des plus grands mots à la mode dans le monde des affaires. Cet article réalisé par **Dag Øivind Madsen** et **Kåre Slåtten** (Slåtten, 2019) examine l'émergence et l'évolution du BOS à travers le prisme de la théorie de la gestion de la mode. L'analyse montre que le concept BOS présente plusieurs caractéristiques qui le rendent très attractif pour les organisations et les managers. En outre, l'émergence du concept a été aidée par une bonne adéquation avec l'air du temps dans le domaine de la stratégie au cours des années 2000, qui s'était fortement concentré sur les théories et les idées sur l'innovation de rupture et l'innovation de modèle d'entreprise. La popularisation du concept BOS peut également être attribuée au soutien d'acteurs puissants de l'offre, et en particulier des créateurs du concept Kim et Mauborgne. Alors que l'attention accordée au BOS dans le discours de gestion publique a suggéré que le concept peut actuellement être considéré comme très à la mode, les preuves de l'utilisation du concept du côté de la demande restent limitées. La plupart des sondages ont indiqué que l'adoption et la diffusion sont plus faibles que ce à quoi on pourrait s'attendre sur la base de l'intensité du discours entourant le concept. Par conséquent, la présente étude apporte un certain soutien à l'opinion selon laquelle les activités du côté de l'offre et de la demande liées aux modes de gestion ne Co-évoluent pas nécessairement.

D'après **Muhammad Shafiq, Rosmaini Tasmin, Muhammad Imran Qureshi, Josu Takala** (Muhammad Shafiq, 2019) dans leurs article publié en mai 2019 la recherche en

innovation a une valeur très importante dans la recherche moderne. L'innovation a considérablement modifié la vie humaine grâce à la recherche-développement et à la production de technologies, y compris les résultats économiques. Comprendre les déterminants de l'innovation est important car les innovations établissent les avantages compétitifs des entreprises (Porter, 1992). Dans le monde galvanisé contemporain, la suprématie des nouvelles stratégies d'innovation a pris le pas sur les anciennes stratégies. Des recherches ont été menées sur la relation entre ces stratégies commerciales et la performance en matière d'innovation. La valeur Blue Ocean Strategy innove pour l'organisation et le client. Il s'est avéré nécessaire de déterminer le modèle de BOS qui soutient la performance de l'innovation. Mais il y avait un grand besoin de recherche empirique sur les impacts de ces stratégies sur les performances d'innovation dans les industries manufacturières Malaisiennes. Alors que la Malaisie est en train de glisser sur l'indice mondial de l'innovation du 31^e au 37^e au cours des cinq dernières années, une alarme pour les universitaires, les chercheurs, l'industrie et le gouvernement. Cette entreprise répond à cet objectif. Un cadre de recherche est testé et développé pour soutenir la performance de l'innovation. Il s'agit d'une étude empirique donc les hypothèses sont formulées. Il s'agit d'une étude de recherche quantitative, les données ont donc été collectées auprès de toutes les organisations de fabrication Malaisiennes. PLS est utilisé pour prédire le modèle. Les résultats révèlent que trois des cinq concepts BOS améliorent les performances d'innovation.

D'après **Chandrakala, V G; Devaru, Susheela Devi B** (Chandrakala & Devaru, 2013). Dans leur article publié en juillet 2013 selon les auteurs et penseurs de gestion bien connus, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, "la seule façon de battre la concurrence est d'arrêter d'essayer de battre la concurrence". Selon eux, tout l'univers du marché peut être divisé en deux océans : Red Ocean et l'océan bleu. Red Ocean est représentatif de toutes ces industries/produits, qui ont déjà existé et sont donc représentatifs de l'espace de marché connu. Les océans bleus désignent les industries/produits qui n'existent pas aujourd'hui. Blue Ocean représente donc le marché méconnu espace. Dans l'océan rouge, les frontières de l'industrie sont définies et bien acceptées. Cela signifie que la concurrence existante est bien connue sur le marché et les acteurs du marché essaient de surpasser leurs concurrents pour obtenir une plus grande part de la demande existante du marché. En tant que marché existant l'espace est encombré les perspectives de bon profit et de croissance à l'avenir sont réduites. Produits alors perdent leur caractère distinctif et deviennent des produits de base réguliers, ce qui entraîne un marché à couper le souffle concurrence rendant ainsi Red Ocean plus

rouge ou plus sanglante. Blue Ocean en revanche est défini par un espace de marché inexploité, des opportunités de croissance très rentable et la possibilité de nouvelles créations de la demande. Le bas de la pyramide (BOP) est devenu un concept dominant dans le business, propulsé par C.K Prahalad (2005) *La Fortune au bas de la pyramide*. Compte tenu de l'énorme attention que le concept a attiré, il a le potentiel d'avoir un impact sur le milliard de pauvres dans le monde, ainsi que les pratiques de gestion des multinationales sociétés. Ce double potentiel rend important d'analyser comment les grandes entreprises peuvent servir les clients à faible revenu de manière rentable.

Matthias G. Raith Thorsten Staak Helge M. Wilker (Wilker, 2007) dans leur article voit que la valeur potentielle créée avec un nouveau produit ou service fourni par une entreprise est donnée par la différence entre son avantage (monétaire), du point de vue des clients de l'entreprise, et le coût de production unitaire pour l'entreprise. Dans quelle mesure cette valeur potentielle peut être exploitée en tant qu'opportunité de marché dépend du succès de l'entreprise à obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises sur le marché. Pour acquérir un avantage concurrentiel, une entreprise doit surpasser ses concurrents en création de valeur.

Burke, Andrew ; van Stel, André ; Thurik, Roy ont (Burke, van Stel, & Thurik, 2016) étudié la nature du processus de concurrence dans le commerce de détail en comparant la stratégie de l'océan bleu et la stratégie concurrentielle. Ils ont développé une méthodologie pour tester les hypothèses de base de ces deux grandes écoles de management stratégique. En appliquant cette méthodologie à un vaste ensemble de données de moyennes de types de magasins dans le secteur de la vente au détail, ils ont trouvé un soutien empirique à la stratégie de l'océan bleu en termes de création d'un nouvel espace de marché de détail. Dans le même temps, ils ont trouvé également un soutien pour les forces concurrentielles qui érodent les profits temporaires. Cependant, ils ont constaté que ces forces sont suffisamment lentes pour permettre des périodes de profits supranormaux pour les innovateurs du commerce de détail.

D'après **Ramli, Anis Safwan; Ahmad, Jasmine Binti; Harith, Norhafizah Mohamed** (Ramli, Ahmad, & Harith, *Blue Ocean Strategy in Malaysian Public Sector: An Analysis of the Four Action Framework*, 2016) **dans leur article publié le 1^{er} mai 2016** BlueOcean

Strategy (BOS) est le résultat de 20 ans de recherche par Kim et Mauborgne qui ont étudié plus de 150 actions stratégiques réalisées entre 1880 et 2000 dans plus de 100 entreprises leaders de 30 secteurs différents. Toutes ces entreprises avaient réussi à créer de nouveaux marchés, jusqu'à ce point caché, avec des produits innovants, des services ou des modèles commerciaux entièrement nouveaux. Théoriquement, Blue Ocean Strategy a été introduit pour inculquer la créativité, l'innovation et la pensée originale en proposant des méthodes pour aider et améliorer le mode de vie des gens à un coût minimum. En 2010, le gouvernement malais a introduit la Stratégie nationale de l'océan bleu (NBOS), pour réduire les coûts et maximiser la production dans le secteur public. Les rapports ont indiqué que ces projets ont apporté des avantages à la société et au gouvernement à travers ses projets. Au fur et à mesure que la Stratégie nationale de l'océan bleu a pris de l'ampleur, leurs activités et leurs impacts ont fait l'objet d'un examen et d'une évaluation plus approfondis. Ainsi, cet article se lance dans l'analyse de la mise en œuvre de la stratégie Océan bleu dans le secteur public malaisien et décrit l'expérience de l'océan bleu dans le contexte de la Malaisie. Un cadre conceptuel adapté du livre bleu de l'océan a été construit pour examiner l'application du cadre des quatre actions dans la création de l'innovation de valeur dans le secteur public malaisien. Une étude préliminaire a été menée auprès de 19 répondants des responsables de la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'océan bleu. Ce document rend compte de l'étude pilote sur les deux questions. Premièrement, il s'agit de tester la fiabilité du questionnaire à l'aide de l'Alpha de Cronbach et deuxièmement, le résultat de l'application du cadre à quatre actions. Le résultat est en accord avec les prédictions théoriques et a prouvé de manière significative que la stratégie nationale de l'océan bleu de la Malaisie a créée une innovation de valeur grâce à son application de la façon de penser de l'océan bleu.

Section 02 : Fondements théoriques sur les startups

1. Etymologie de mot start-up

Les startups sont des entreprises naissantes, et ils sont des entreprises innovantes nouvellement créées, généralement à la recherche de grands fonds d'investissement ayant un potentiel de croissance économique très élevé et une spéculation financière sur leur valeur future. Les étapes de son développement de produits innovants, de ses tests créatifs, de sa vérification technologique ou de son modèle commercial sont plus ou moins antérieures à sa phase commerciale, et son risque d'échec est beaucoup plus élevé que les autres entreprises. , Sa petite taille et son manque de visibilité.

Les start-ups sont généralement situées dans des pépinières d'entreprises, des parcs technologiques ou des maisons de hackers sur les marchés de l'innovation. Surtout dans les années 1990, avec l'émergence de la nouvelle économie (ou économie numérique, à l'origine de la bulle Internet), son nombre a augmenté. Ils peuvent recourir à diverses formes de capital-risque, à des business angels, à des fonds communs de placement innovants, etc...

2. Les principes des start up

Dans l'introduction de son bestseller *the lean start-up*¹, Eric Ries, nous donne les 5 principes sur lesquels il a construit son approche éponyme, petit rappel :

- **Les entrepreneurs sont partout :**

Il n'est pas nécessaire de lancer une nouvelle technologie dans un garage pour travailler en startup. Eric Ries nous donne une définition de la startup :

« Une institution humaine conçue pour créer de nouveaux produits et services dans des conditions d'incertitudes extrêmes ».

Selon l'auteur, l'entreprenariat inclue toute personne travaillant dans ce type d'organisation. Les entrepreneurs organisés en startup sont donc partout.

¹Ries, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business, 2011.

Ainsi, l'approche Lean startup peut être appliquée quel que soit la taille, le secteur ou l'industrie de l'entreprise selon Eric Ries.

Combien même une entreprise comprendrait des centaines de collaborateurs, dans une approche moderne, elle laisserait place à une organisation articulée autour d'équipes intrapranantes², agiles et innovantes. Ainsi, nous pouvons considérer chacune de ces équipes comme une startup susceptible d'appliquer le Lean startup.

- **L'entrepreneuriat c'est le management :**

Une startup ne se résume pas à un produit ou un service, c'est une organisation spécifique. Non seulement elle ne fera pas l'économie d'une gestion managériale, mais encore, elle nécessite une approche managériale adaptée à son évolution dans un contexte d'incertitude extrême.

Aussi, parmi tous les collaborateurs d'une entreprise moderne, l'auteur suggère qu'entrepreneur devrait être une fonction bien représentée dans le but de promouvoir l'innovation créatrice de croissance.

- **Un apprentissage validé et des hypothèses vérifiées :**

La raison d'être d'une startup ne peut être uniquement de faire des trucs sympas, gagner de l'argent ou même satisfaire des clients. La startup, existe aussi dans le but de bâtir une croissance durable.

Au vu de caractère innovant de ses produits ou service, ainsi que du contexte incertain dans lequel elle évolue, la startup ne peut bâtir sa croissance sans un apprentissage soutenu et validé. Ceci, dans le but de vérifier le plus rapidement possible les hypothèses sur lesquelles les idées et les innovations de la startup ont été bâties. Autre but, découvrir son marché, ses clients, leurs besoins et son adéquation avec l'offre.

Cet apprentissage peut et rigoureusement validé en itérant des tests concernant les différents éléments qui constituent la vision des entrepreneurs.

²Intrapreneur: de *entrepreneur* avec le préfixe *intra*. C'est une personne qui entreprend un projet au sein même de l'entreprise qui l'emploie.

- **Build-Measure - Learn ou developer – Mésurer - Apprendre:**

L'apprentissage et sa validation sont menés grâce à la mise en place d'une boucle faite d'itérations courtes. Semblable à la roue de Deming pour la qualité, mais adaptée au contexte de la startup, avec pour but la découverte et l'apprentissage. Les 2 notions se rejoignent dans une approche d'amélioration continue au sens large du terme.

Dans le cas d'une startup, son activité fondamentale se résume à la transformation d'idées innovantes en produits. Evaluer leurs adoptions par les clients et en conclure s'il faut préserver ou changer de trajectoire.

Ce cercle vertueux doit être court et fréquents. Plus vite on enchaîne les cycles, plus on a des retours clients (données, commandes, feedbacks, SAV...) et plus on cumule une capitale expérience fait de savoir et de connaissance client. Les produits et services sont de meilleures qualités et se rapproche de la solution optimale.

- **Suivi et contrôle de l'innovation :**

Afin d'optimiser les chances de succès et rendre des comptes à toutes les parties prenantes, un suivi doit être mis en place. Un contrôle, certes, mais adapté au contexte de la startup. On ne fera pas l'impasse dure les kpi, jalons, etc ... cependant ils ne doivent en rien freiner l'innovation ou l'apprentissage. Le but est de mesurer le progrès et prioriser les actions.

3. Les caractéristiques des startups

Cette forme d'entreprise offre un moyen de développement rapide et de développement commercial sur le marché. Il vise à créer et à établir un business model solide et efficace qui peut être adopté et amélioré par d'autres. Cette startup est innovante et offre un moyen de présenter, gérer et distribuer de nouveaux produits ou services aux clients. Le modèle économique qu'il adopte doit être industrialisable et peut être mis en œuvre à grande échelle en France et à l'étranger. Les entreprises en démarrage se distinguent des autres entreprises par l'utilisation ou la conception de nouvelles technologies. Par ailleurs, la plupart des start-up sont particulièrement actives sur les marchés du numérique, de la santé, de l'environnement ou des biotechnologies.

Une startup est généralement financée par une collecte de fonds. Selon les statistiques, environ 25 % des start-up disposent d'un capital constitué de fonds de capital-risque, c'est-

à-dire d'un capital qui ne couvre que le début de l'activité, les premiers besoins et la poursuite du petit projet. D'autres bénéficient d'un accompagnement institutionnel accordé spécifiquement aux entreprises en démarrage, aux fonds communs de placement ou aux chefs d'entreprise. Ce dernier est une personne physique qui accompagne personnellement la startup.

Lorsque la phase de recherche de démarrage est terminée, l'entreprise peut soit disparaître parce que le projet n'est pas terminé, rejoindre un groupe ou devenir une grande entreprise.

4. Les conditions pour être une startup

La startup souhaite capter la pleine valeur du marché et y gagner une position dominante. Même si ce n'est pas toujours l'intention du créateur au moment de démarrer l'aventure, les startups penseront tôt ou tard à la situation dans son ensemble. En résumé, cette startup cherche un moyen de rentabiliser ses activités sur le long terme, notamment en augmentant son chiffre d'affaires de manière exponentielle pour atteindre la maturité d'une grande entreprise. Quel que soit son domaine d'activité (numérique, technologies propres, biotechnologie, technologie de l'éducation, technologie financière, économie collaborative, etc.), ce n'est ni l'âge ni la taille qui font d'une entreprise une start-up, mais les trois conditions suivantes :

- Perspectives de forte croissance.
- Utilisation des nouvelles technologies.
- Besoin d'un fond important.

5. Les startups et l'économie de la connaissance

Les startups sont principalement le fruit de l'économie de la connaissance. Les principaux atouts d'une startup sont les idées et la capacité technique à les réaliser.

La connaissance est donc le fondement même d'une startup. Avec la fin des ressources fossiles, l'Algérie doit se diriger inexorablement vers une économie de la connaissance où les startups seront les cœurs battant de la croissance. D'après les statistiques en Algérie, il n'existe que 2000 entreprises considérées comme des startups, alors que dans d'autres pays émergents tels que le Vietnam, il existe déjà 15 startups qui pèsent plus de 100 millions de dollars chacune. Certaines startups vietnamiennes ont récemment atteint une valeur de plus de 500 millions de dollars.

5.1. Les startups asiatiques : Un exemple de réussite à suivre pour l'Algérie

Plusieurs pays asiatiques ont réussi un développement économique rapide, et ont pu sortir d'une manière durable de la pauvreté et du sous-développement comme la Corée du sud, Hong Kong, Singapour ou Taiwan. Ces pays qui ont connu un niveau de revenus extrêmement bas il y'a quelques décennies, sont désormais considérés comme des puissances économiques. A titre d'exemple : le niveau du revenu par tête en Corée du sud était inférieur à celui du Tchad au début des années soixante. Aujourd'hui elle est considérée comme un des pays les plus avancés technologiquement et économiquement malgré la rareté des ressources naturelles et l'insuffisance d'espace vital.

La stratégie politique et économique basée sur les startups et l'économie de la connaissance lui ont permis de devenir en 2017 la 11^{ème} puissance économique mondiale selon le FMI. Toujours en 2017, son PIB avait atteint 1.530 Milliards de dollars, des exportations à hauteur de 577 Milliards de dollars et un taux de chômage d'à peine 3.7%.

5.2. Comment les startups peuvent booster l'économie en Algérie ?

De nos jours, la puissance d'un pays se mesure à sa capacité à produire de la connaissance, veillé à ne jamais cesser d'innover et mettre tous les efforts nécessaires à l'émergence d'un écosystème favorable à cette stratégie.

Le rôle des startups en Algérie est précisément d'apporter cette forte valeur ajoutée en termes de technologie et d'innovation dans tous les secteurs économiques du pays.

Voici quelques exemples de domaines d'actions des startups pour illustrer nos propos :

TICS

- Faciliter la vie quotidienne du citoyen algérien dans sa relation avec l'administration grâce à la mise en place de l'e-administration.
- Réduire les temps d'attente de délivrance des documents administratifs.
- Faciliter la communication et la gestion administrative au sein des institutions étatiques en Algérie en disposant de plateformes numériques centralisées.
- Combattre la corruption et favoriser la transparence administrative.
- Booster l'économie numérique grâce au e-commerce et à la généralisation du e-paiement en Algérie.
- Optimiser la gestion et la communication au sein des entreprises algériennes.

- Dématérialiser au maximum les documents utilisés au sein de l'entreprise.
- Diminuer drastiquement le temps de création de l'entreprise en Algérie grâce à l'e-administration.

Education

- Généraliser l'utilisation des supports numériques dans l'école algérienne.
- Simplifier les relations parents-élèves-professeurs en favorisant la communication et le suivi quotidien des élèves.
- Favoriser l'accès la connaissance en créant des bibliothèques virtuelles 100% algériennes.
- Améliorer les méthodes d'apprentissage en se basent les dernières avancées technologiques des startups dans les domaines de la communication et de la psychologie dans le milieu scolaire.
- Généraliser l'utilisation de E-Learning.

Transport

- Améliorer la fluidité de la circulation en utilisant les dernières technologies de la startup en termes de réseaux de neurones et de suivi du trafic en temps réel.
- Améliorer le quotidien des citoyens algériens en affichant les heures d'arrivées et de départs des transports en commun en temps réel.
- Centraliser les systèmes d'abonnement unique pour l'ensemble des transports en commun algériens.
- Améliorer le suivi des marchandises grâce à la traçabilité en temps réel.

Santé

- Introduire progressivement la consultation à distance dans les hôpitaux algériens.
- Optimiser la gestion des hôpitaux en matière de prise de RDV, de suivi de dossier des patients, d'outils d'aide à la décision et d'orientation des patients au niveau des centres médicaux.
- Cartographier le réseau de santé algérien afin de permettre au citoyen de situer rapidement le centre médical dont il a besoin.
- Améliorer la relation Hôpital-citoyen en diminuant les temps d'attente et le manque d'orientation.

Section 3 : Fondements théoriques sur la stratégie océan bleu

1. Définition de la stratégie océan bleu

La stratégie « Océan Bleu » se définit comme la remise en question du périmètre traditionnel du marché, de la nature de l'activité existante et des facteurs clés de succès établis afin de se positionner sur un nouveau territoire concurrentiel, vierge de toute concurrence.

2. Quelques exemples à l'origine de la théorie de la Stratégie Océan Bleu

Le constat vient que certaines entreprises ont créées des corridors stratégiques uniques, souvent via la mise en place de stratégies disruptives.

Ces stratégies ont pour objectif de faire plus qu'innover sur un marché, mais surtout de proposer une offre différente, qui va révolutionner un marché en proposant une offre de valeur "unique" par rapport à ce qui se fait déjà (ex: l'iPhone 1 lors de son lancement).

Voici quelques exemples d'entreprises ayant mises en place des stratégies "Océan bleu" pour faire face à l'évolution de leurs écosystèmes :

2.1. Le Secteur Automobile et les stratégies Océan Bleu

Au début il y a eu Ford, avec la démocratisation de l'automobile et la réduction des coûts (productivité des ventes, standardisation...). Ensuite il y a eu Général Motors, avec de la différenciation et personnalisation des véhicules, avec un modèle par an avec de la personnalisation, plus d'émotions et du design. Puis ce sont les constructeurs Japonais qui ont attaqué le marché, avec des modèles adaptés à l'évolution demande (moins de consommation d'essence, des prix plus abordables, de la qualité à moindre coût, de plus petits modèles...).

Et ensuite il y a eu Chrysler avec le Minivan qui s'adresse à la famille, à une niche plus adaptée, avec des messages plus clairs. Il faut noter que les autres constructeurs ne voulaient pas vendre de Minivan au départ, car c'était une offre concurrente de leurs offres existantes. C'était le seul constructeur qui a osé "tuer la poule aux œufs d'or".

2.2. PC et les ordinateurs et les stratégies Océan Bleu

A l'origine il y avait l'IBM Tabulator qui était cher, compliqué... et moins pratique que le crayon. Ensuite l'IBM Tabulator v.2 avec plus de démocratisation de l'offre (offre de financement, simplification d'utilisation, support technique...). Puis sont arrivés les ordinateurs Mainframes, qui étaient plus accessibles, plus complets, plus simples, moins chers... avec la libéralisation des logiciels dans les machines. Après est arrivé Apple qui a intégré du design, de la simplicité, des logiciels inclus, avec des logiciels plus pratiques. Enfin DELL est arrivé, en proposant plus de services, des réductions de prix majeures, une livraison plus rapide (4 jours), des commandes par téléphone, du sur mesure...

2.3. Le Cinéma et les stratégies Océan Bleu

A l'origine il y a le théâtre qui est à l'époque cher et réservé aux élites. Ensuite vient le Nickodoléon qui est plus populaire, qui annonce le début du cinéma. Puis vient le Cinéma de type « Palace » en centre-ville, plus classe (entre le théâtre et le Nickodoléon), avec une notion de plaisir d'y aller, avec toute la décoration du théâtre et avec les films aussi bons que les Nickodoleon. Arrive ensuite le Ciné dans les banlieues et la TV, ce qui fait que les gens sortent plus dans les cinémas du centre-ville. Après arrivent les Multiplex qui permettent de regarder des dizaines de films et faire d'autres activités (popcorn...). Puis viennent les Magnétoscopes et les écrans larges arrivent dans le foyer, avec plus de films, une meilleure qualité de visionnage. Enfin arrive les Cinémas avec mes Mégaplex avec des écrans 3D et du meilleur son, en offrant des prestations complémentaires (restaurant...).

Au final une stratégie Océan bleu est une stratégie disruptive qui surprend le marché, et qui change les habitudes actuelles des utilisateurs via une nouvelle offre de valeur (lowcost, highcost...).

3. Concept stratégique de l'océan bleu et auteurs explicites

Il ressort clairement de l'ouvrage de référence que nos auteurs Kim et Mauburn ont placé la dualité de deux types de marchés concurrentiels décrits comme « l'océan rouge » d'une part et « l'océan bleu » d'autre part. C'est de cette hypothèse principale et de la similitude entre les deux qu'est née la stratégie dite de « l'océan bleu ». Il semble donc utile de balayer les fondations des uns et des autres dans ces océans. Nous commençons par l'océan bien connu appelé « océan rouge », puis glissons dans le supposé inconnu, « l'océan bleu ». Ensemble, ces deux métaphores permettent, selon les auteurs, de présenter un marché concurrentiel dans son ensemble dans lequel coexistent deux types d'activités.

Rappelons que le marché au sens économique du terme correspond à un lieu de rencontre hypothétique entre l'offre et la demande où se forme le prix d'un bien ou d'un service. Selon l'économiste **Roger Gesnery**, ce terme général de marché est une abstraction recouvrant : « les abstractions intermédiaires que nous appelons marchés ». En fait, il existe des marchés de biens et de services, des marchés financiers, des marchés monétaires, etc³.

De notre côté, et sans plus d'informations de la part des auteurs, nous retenons le terme général de marché comme un marché concurrentiel où s'échangent biens et services et où sont tenus deux postulats de marché : l'existence d'une institution de régulation et d'une monnaie commune « d'échange ».

Sur la base de cette prémisse, les «océans rouges» représentent les activités actuelles et existantes et représentent l'espace de marché bien connu. Dans ces océans, les limites d'activité sont connues et acceptées par tous les acteurs concernés : clients, fournisseurs, etc. Ainsi que les règles de concurrence applicables. Dans ces espaces, les entreprises tentent de déjouer leurs concurrents en acquérant des parts de marché supplémentaires. Face à cette intensité concurrentielle et à un marché en pleine maturité, il devient de plus en plus difficile pour toute entité de trouver de nouvelles voies de croissance. Pour Kim et Mauborgne, le spectacle change définitivement, mais le produit lui-même devient une marchandise et s'adapte à la niche du marché. Ensuite, la compétition devient sanglante, d'où le terme « Océan Rouge ».

En choisissant une stratégie générale qui est tout jugement, selon les auteurs de Blue Ocean Strategy et d'autres, la compétition est aussi brutale que sanglante. En effet, on peut noter ici plusieurs critiques académiques remettant en cause le modèle de Porter et reprises dans les travaux de Johnson, Whittington, Schulis et Freire⁴.

En combinaison avec les travaux considérés, on constate que le type d'analyse proposé par Porter est le même pour toutes les entités concurrentes d'une même industrie, car il dépend exclusivement du discours conflictuel. L'ensemble d'une part rend l'intensité concurrentielle encore plus intense, tant que les décisions stratégiques prises par les entités sont susceptibles d'être similaires, du fait de résultats d'analyses quasi identiques. D'un autre côté, la vision de

³Guesnerie : L'économie de marché, collection de poche, Le Pommier, (version augmentée), 2006, p. 23

⁴ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F., « Stratégique, 9e édition, Pearson », 2011

Porter semble inciter les entreprises à se concentrer sur les menaces plutôt que sur les différentes opportunités disponibles.

De plus, et plus implicitement, Porter laisse entendre que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter exclusivement aux conditions environnementales, excluant de facto les méthodes basées sur les ressources et les compétences qui privilégient une vision subjective de la réussite. Sur la base de cette dernière critique, Kim et Mauborgne ont créé leur propre "océan bleu".

Pour les auteurs de l'ouvrage de référence, les « océans bleus » correspondent à toutes les activités qui n'existent pas aujourd'hui. Ainsi ce dernier constitue un marché qui reste méconnu et n'est pas nécessairement affecté par la concurrence. Dans ces types d'océans, la demande est créée plutôt que gagnée. L'entreprise présente donc de nombreuses opportunités de croissance qui peuvent être à la fois rapides et significatives. Il n'y a pas de concours et de règles du jeu sur ce marché et ils doivent être créés. L'analogie de "l'océan bleu" existe pour décrire l'immensité du potentiel inexploité.

Si l'on se réfère aux critiques des postulats nés du modèle concurrentiel de Porter évoqués plus haut, on constate que nos auteurs ont tout embrassé et décident alors de proposer un modèle stratégique dont l'essence est de tourner le dos à la concurrence pour éviter toutes conséquences. De la compétition. Au-delà de la question du principe d'intention formulée par Kim et d'autres, on est en droit de se poser une question sur la légitimité de cette stratégie : est-elle réalisable ?

Pour réfuter ou confirmer cette question, il est intéressant de se rapprocher du livre original mais aussi d'identifier les écrits sur cette stratégie à partir de sources extérieures.

Concernant principalement la source interne, il est à noter que les auteurs tentent de justifier leur modèle stratégique en citant le cas de plus d'une centaine d'entreprises qui l'ont mis en œuvre. Sur cette simple note, il est intéressant de se pencher sur les différents types d'entreprises cibles. L'une des forces de cette stratégie est que tout type d'entreprise, quel que soit son statut juridique ou sa taille sur le marché, et qu'elle soit mature ou non, peut faire avec ce type de stratégie. De nombreux exemples concrets apparaissent tout au long du livre, allant d'une entreprise familiale comme le Cirque du Soleil à de plus grandes entreprises comme Yellow Tail. Pour ne prendre que ces deux exemples pour permettre une compréhension simple, le premier a créé « Blue Ocean » en redéfinissant le marché du

divertissement. Le second introduit sur son propre marché un produit innovant qui se veut « non élite », redéfinissant ainsi à son tour de nouvelles frontières. N'oublions pas non plus que cette stratégie se veut globale, et peut aussi répondre aux exigences du service public, comme le démontrent les auteurs à travers l'exemple du New York Police Department (N.Y.P.D.). Cependant, ces multiples images peuvent apparaître comme vraies, mais pas nécessairement comme des faits, si l'on considère que ces exemples existent principalement pour servir la cause de Kim et Mauborgne. Sans remettre en cause l'intégrité du travail de nos auteurs, il est essentiel de chercher au-delà de leur écriture des sources externes qui valident leur travail.

Dans les sources externes, les exemples abondent. Cependant, l'éventail des exemples relatifs à la littérature scientifique et académique est encore très restreint. On peut tous citer une source majeure prenant par exemple le cas de la Wii de Nintendo⁵. Son attrait réside principalement dans sa portée scientifique à travers l'analyse d'études de cas. La démonstration proposée est basée sur la méthodologie complète proposée par nos auteurs. L'argument tourne principalement autour de la volonté d'accepter cette stratégie comme légitime, à partir d'un exemple exclu de l'ouvrage de référence.

Cependant, cette contribution se limite à une démonstration du modèle sans répondre à l'une des questions de la communauté scientifique, à savoir son applicabilité a priori. En effet, tant au niveau des sources internes qu'externes liées à cette stratégie, il est à noter que toutes les analyses proposées et leurs réussites seront le fruit de l'application du modèle étudié. Malheureusement, ce dernier est biaisé par l'analyse ultérieure des entités victorieuses et donc observables, laissant de côté les rapports possibles d'échecs commis par d'autres. Cette même carence est présente dans l'étude d'une centaine d'entreprises par les auteurs de référence. Sans prendre le chemin du jugement, on peut s'interroger sur la portée de l'étude originale pour laquelle les auteurs n'ont apporté aucune précision quant aux choix méthodologiques qui ont été faits. Comment ont-ils choisi les entreprises pour leur étude ? Quels sont les critères d'évaluation utilisés pour cela ? De nombreuses questions sans réponses nous amènent à nous interroger sur les fondements structurels de la stratégie.

De plus, les auteurs semblent tous s'intéresser à la façon dont Kim et Mauborgne tournent le dos à la concurrence. En fait, la section suivante examine comment les entités mettent en

⁵ Stéphane Bole ; Comment Nintendo révolutionne le jeu vidéo ; Le journal de l'école de Paris du management, /5 N°79, p. 31-36. DOI 10.3917/jepam.079.0031 ; 2009

œuvre leur stratégie afin d'accéder à un espace véritablement concurrentiel. Placer l'axe « valeur de l'innovation » au cœur de la dualité entre changement et scepticisme est l'objectif de notre prochain développement.

4. « L'innovation- valeur »

Au cours de ce développement, nous examinons deux segments distincts mais complémentaires, relatifs à l'axe 'Valeur de l'Innovation'. La première porte sur la compréhension qu'en ont les auteurs, et la seconde porte sur les limites théoriques de l'apport constatées par les universitaires et véhiculées par les techniciens.

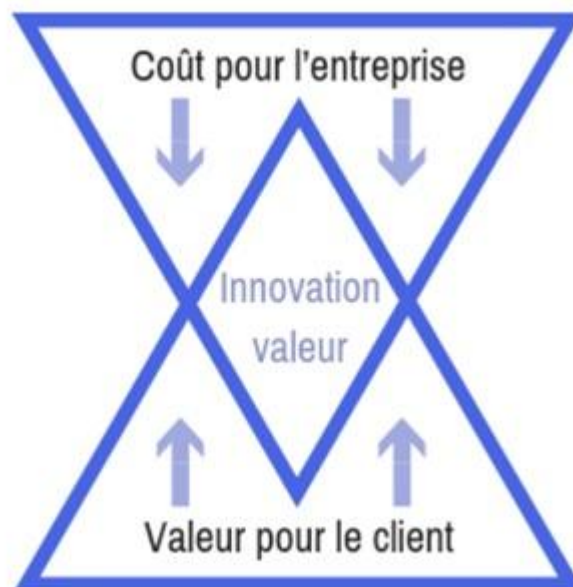
Kim et Mauborgne expliquent leur réussite stratégique autour de l'apport de l'axe « Valeur de l'Innovation »⁶. La pierre angulaire de la stratégie « Océan Bleu » tourne autour de l'innovation bénéfique. Elle correspondra à une forme d'innovation créatrice de valeur à la fois pour le client et pour l'entreprise elle-même. En effet et selon nos auteurs, l'innovation, que ce soit dans un produit ou un service, doit créer et augmenter de la valeur pour les clients, tout en permettant de réduire et/ou d'exclure les caractéristiques qui ont le moins de valeur sur le marché actuel ou futur. Nous nous éloignons de Porter et de ses stratégies génériques qui imposent l'arbitrage d'entités dans deux stratégies principales possibles : le contrôle des coûts ou le positionnement de niche de marché. Pour eux, il est nécessaire de trouver de la valeur en contournant la segmentation traditionnelle du marché afin d'atteindre une nouvelle valeur découverte et d'obtenir des coûts inférieurs. En refusant de considérer ces deux voies comme des alternatives mutuellement exclusives, la stratégie estime qu'il est possible et nécessaire de poursuivre les deux, en réduisant simultanément les coûts et en augmentant la valeur. Pour nos auteurs, l'axiome central de la stratégie peut être résumé en une phrase comme suit : "[...] Puisque c'est l'utilité et le prix d'offre qui déterminent la valeur pour l'acheteur. Et que le prix et le contrôle des coûts déterminent la valeur de l'entreprise, l'innovation de valeur n'est possible que si la combinaison des efforts en termes de bénéfice, de prix et de coût était bien équilibré. Alors, sous cette contrainte et seulement que l'entreprise peut se voir faire un bond en valeur, la poussant de "l'océan rouge" vers le bleu. Il est clair, comme l'indiquent les auteurs, que cette dimension doit s'inscrire dans une vision dynamique des frontières entre les différents secteurs d'activité. Ce concept, appelé «

⁶ W. Chan Kim, Renée Mauborgne (1999), Strategy, value innovation, and the knowledge economy, Sloan Management Review, vol.40, issue 3, p. 41-54.

reconstruction », incite à se réinventer, à créer de nouvelles exigences et de nouveaux métiers pour échapper à l'arbitrage classique de la différenciation et de la domination par les coûts⁷.

A partir de cette contribution, les théoriciens semblent se poser deux questions fondamentales liées à la concrétisation de cette stratégie par les entreprises ainsi que l'idée de sauts de valeur, qui bien que compris dans l'absolu, peinent à s'insérer dans le management des organisations.

Figure 1: Innovation Valeur



Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Si nous prenons le cadre ci-dessus, de nombreux praticiens et théoriciens se demandent s'il y a très peu ou très peu d'entreprises qui adoptent cette stratégie prometteuse d'Eldorado. Pour chercher une réponse ici, nous nous appuyons sur l'auteur Frank Gentrand. Il est chroniqueur au journal "Le Monde". Après l'analyse, il essaie de déterminer une forme de réponse à cette première question. Il a d'abord signalé le fait que les entreprises sont plus enclines à créer des activités plutôt que de les diluer voire de les éliminer même si elles sont sans valeur ajoutée⁸.

⁷ Johnson G., Whittington R., Scholes K., Fréry F., « Stratégique, 9e édition, Pearson », 2011

⁸F.Giraud : « les entreprises malades du changement permanent » ; journal du NET ; 2009

Donc, soit la branche morte finit par tomber, soit le kilomètre-carburant s'épaissit. Cette première limite, observée entre théorie et pratique, semble s'enraciner dans le fait que les entités craignent de créer des conflits en fermant un département ou une branche d'activité par exemple, alors que la contrepartie économique ne l'est pas. De plus, on peut réserver ici la logique du bon sens, car il n'est jamais difficile de faire mieux que de rivaliser sur certains points. En revanche, il est plus compliqué d'admettre que nous sous-performons volontairement. En d'autres termes, les entreprises préfèrent épargner, « pour atténuer les éléments de surcoût liés à la survaleur dont le client n'a pas connaissance », lorsqu'elles ne vont pas jusqu'à « arroser » le budget plutôt que d'éliminer une source de dépenses dont le bénéfice ne prouve pas plus. » (F. Giroud).

Par ailleurs, il faut noter que la découverte d'un nouveau marché correspond à un investissement public plus lourd et certainement plus risqué que l'amélioration du marché existant. On peut alors se demander si ce type de stratégie ciblera davantage les petites et moyennes entreprises en démarrage, plutôt que les entreprises déjà grandes où les décisions doivent prendre un chemin long et difficile.

Concernant la deuxième question et la notion de saut de valeur, Kim et Mauborgne avancent l'idée que plus le saut n'est grand, plus l'entreprise emprunte sa stratégie et sème la concurrence selon le couple de valeur innovant. Sans remettre en cause cette possibilité et la considérer comme fautive, aucun critère général n'a été donné quant au calcul d'un indice possible dans ce saut. De plus, pouvons-nous simplement faire un bond en valeur pour devancer la concurrence ? Si la dynamique concurrentielle des entreprises « affiliées » peut être plus ou moins dynamique selon les marchés, ne faut-il pas non plus rapprocher cette idée de la précédente ? Ce sont toutes des réflexions mises en avant et vous trouverez sûrement des réponses demain. Cette stratégie est actuellement un nouveau-né dans le puzzle de la gestion stratégique.

Comme nous nous intéressons aux concepts théoriques avancés dans l'ouvrage de référence considéré, les auteurs les ont apportés avec des agrégats qui permettent de réaliser le modèle avancé. Sans passer de « l'océan rouge » à « l'océan bleu », nous ferons à notre tour un saut, non pas en valeur, mais en dimension afin de passer de la théorie à la pratique à travers les outils disponibles.

5. Outils analytiques et dispositifs conceptuels

Cette section tente de compléter l'approche des auteurs avec des outils analytiques ainsi qu'un outil conceptuel. Les outils ci-dessus concernent le moyen le plus pratique de réaliser une plongée « océan bleu », tandis que le second se concentre sur la compréhension et la vision qu'un leader doit avoir pour y parvenir.

Il met en avant les outils dont dispose l'entreprise pour ancrer avec succès sa stratégie « océan bleu ». Il ne fait aucun doute que leur travail balaie de nombreux outils allant d'outils éprouvés tels que le brainstorming, ou encore les « 4P » pour le marketing, à ceux qui se veulent plus créatifs comme le cadre stratégique.

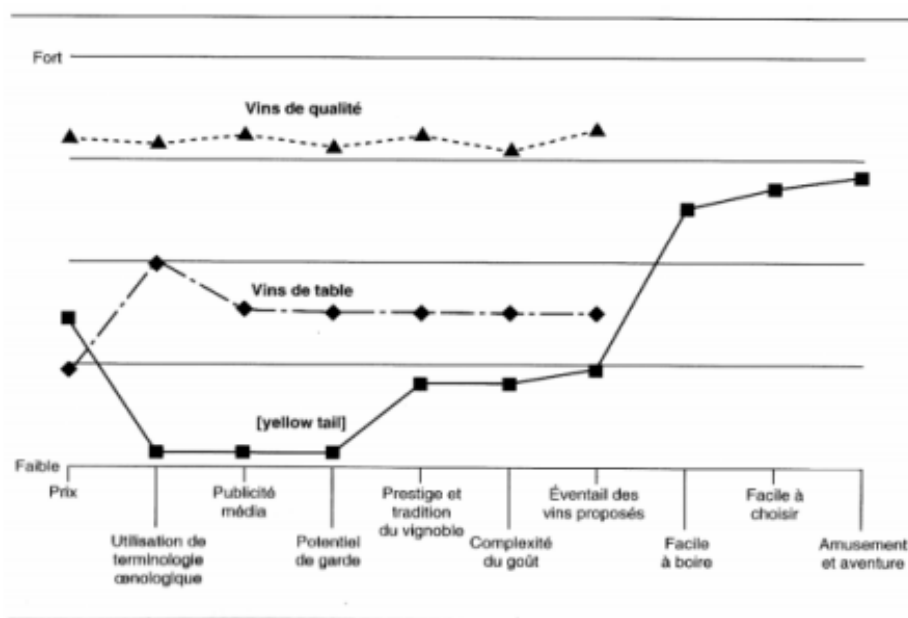
Conçue dans son ensemble, cette stratégie est remplie d'outils empruntés à différents domaines tels que le contrôle de gestion, le marketing, le management stratégique et la conduite du changement. Cette liste et ses outils n'étant pas exhaustifs, nous nous intéressons aux outils centraux qui sous-tendent ce modèle stratégique. Plus précisément selon les auteurs le cadre stratégique plus la matrice connue sous le nom de « quatre actions ». Ces deux outils permettent de rester fidèle aux auteurs en matière de stratégie pure. Il permet d'étudier un à un outil innovant (cadre stratégique) et, d'autre part, un outil de la littérature classique sur le management stratégique.

Le stratège de Kim et Mauborgne peut être compris comme l'outil standard permettant aux dirigeants d'examiner leur vision de l'avenir, qui s'est déplacée vers « l'océan bleu ». C'est souvent le but de la représentation graphique et remplit deux fonctions principales. Le premier s'exprime au sein de l'espace stratégique connu de l'entreprise en question et représente sa situation actuelle à l'instant 't', comme le bilan de fin d'année en comptabilité générale. Ainsi, il fait référence aux critères selon lesquels la compétition est jouée. La seconde fonction regroupe enfin tous les critères de concurrence autour des avantages tangibles offerts aux clients en termes de diversité des offres. Le tout corrélé graphiquement, on obtient l'axe des abscisses sur l'ensemble des paramètres de concurrence ainsi que les zones d'investissement caractéristiques du secteur étudié. En revanche, c'est-à-dire en ordonnée, les performances de l'affichage sont représentées, par rapport aux principaux critères de concurrence pour la représentation graphique du canevas stratégique.

Pour compléter le rapport des deux présentations des auteurs, une courbe dite courbe de valeur, représente schématiquement la performance relative de l'entreprise par rapport à l'ensemble des paramètres autour desquels s'articule la concurrence dans son secteur.

Le bon sens nous dit souvent qu'« un bon dessin vaut mieux qu'un long discours ». Pour illustrer notre propos, nous présenterons ici un schéma stratégique tiré de l'ouvrage de référence (page 32 Fig. 2.1). Cela représente le segment concurrentiel du vin américain selon qu'il est de table ou de qualité⁹.

Figure 2: Canevas Stratégique



Source : Canevas stratégique, Blog de Jean Lepage

Cet outil est qualifié d'innovation par les auteurs. Elle va à l'encontre de la littérature classique sur le management stratégique. Ils prennent en compte la stratégie d'un secteur, prennent en compte le chiffre d'affaires et capturent des parts de marché, qu'elles soient relatives ou non. Cet outil permet d'analyser les critères de l'espace concurrentiel par rapport à l'éventail des offres proposées. De plus, il sert à positionner et comparer l'offre du marché avec son offre afin d'anticiper ses opportunités de croissance.

⁹W.Chan Kim, renéeMauborgne ; Stratégie Océan Bleu : comment tourner le dos à la concurrence ; Ed Pearson education France-Paris ; p-39-Fig 2.3 ; 2010

À ce stade, nous ne trouvons aucun écrit à portée scientifique pour remettre en cause cet outil spécifique, contrairement au second appelé la matrice « 04 actions » que nous allons maintenant présenter.

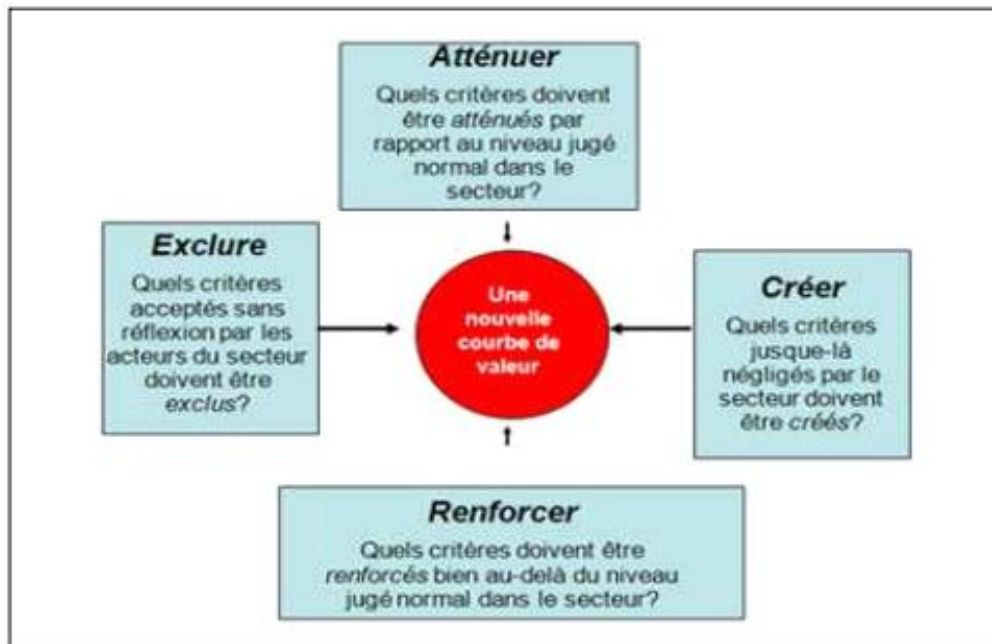
Si l'on se réfère au graphique précédent, on constate la présence d'une courbe de valeur appelée « Yellow Tail ». Elle correspond plus ou moins à la courbe valeur-offre que l'entreprise fait sur son marché, afin d'éviter la concurrence. Pour y parvenir, les auteurs recommandent d'utiliser leur matrice appelée les « quatre procédures », son seul but est de répondre aux questions fondamentales que l'entreprise doit se poser pour sortir de "l'océan rouge", à savoir :

- Quels critères faut-il exclure ?
- Quelles normes devraient être renforcées ?
- Quels sont les critères qui devraient être assouplis ?
- Quelles normes seront créées ?

Ces questions, représentées dans le modèle Exclure-Renforcer-Mitigate-Create Matrix, offrent aux auteurs quatre principaux avantages, que nous mentionnons sans les développer. Le premier est d'imposer à la fois une vision de différenciation de l'offre et une vision de domination par les coûts. Vient ensuite l'idée d'avertir les entreprises qui ne s'intéressent qu'à construire et à innover au prix d'un raffinement peut-être excessif. Selon nos auteurs, le troisième avantage est que cette matrice peut être comprise par tous les niveaux hiérarchiques.

Enfin, ce dernier juge l'exercice sensible, la matrice oblige implicitement l'entreprise à faire une étude approfondie de toutes ses possibilités et idées afin de s'éloigner de celles précédemment perçues qui orientent sans le savoir l'effort concurrentiel de l'entité vers son entité.

Figure 3: La matrice ERAC



Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Indépendamment de tous les jugements, et malgré sa place au cœur du modèle stratégique de Kim et Mauborgne, cet outil semble trouver sa forme originale dans des écrits académiques antérieurs comme celui de l'analyse de Gartner sur la position des acteurs sur le marché : voire dans les écrits des praticiens comme la Matrice BCG qui sert aussi d'indicateur A exclure du renforcement, etc.

Dans tous les cas et sans preuves concrètes de soutien d'universitaires ou de praticiens à l'heure actuelle, nous laissons pour le moment le bénéfice du doute aux intéressés. Tout en expliquant les principes et les évolutions de la stratégie « océan bleu », il faut prêter attention aux conséquences de ce comportement stratégique en considérant sa pérennité. C'est fondamentalement l'une des faiblesses importantes mises en évidence par le livre.

6. Quel est donc le principe Océan Bleu ?

Le principe de la stratégie « Océan Bleu » de W. Chan Kim et Renée Mauborgne se résume en quelques mots : cessez d'entrer en compétition. L'affrontement en mode arène n'est pas la solution car l'on ne peut jamais être vainqueur sans y laisser quelques « plumes ». C'est une dépense d'énergie délétère et de plus préjudiciable et même parfois mortelle pour l'entreprise : l'Océan Rouge, rouge comme le sang.

7. Quelle est la démarche stratégique ?

L'océan bleu calme et paisible c'est ce dont vous avez besoin, un marché non infecté par la concurrence où vous créez la demande, une croissance rapide et importante avec de plus une concurrence inexistante puisque les règles du jeu sont encore à définir.

Cette démarche s'appuie sur les points suivants :

1. Rebâtir les frontières du marché.
2. Privilégier les questions de fond plutôt que les chiffres.
3. Viser au-delà de la demande existante.
4. Bien réussir le séquençage stratégique.

Voici 4 pistes à suivre pour embarquer dans cet océan de bonheur :

7.1. Les groupes stratégiques : créer une cartographie pour innover

Une analyse classique qui consiste à regrouper par stratégie similaire plusieurs entreprises de secteurs concurrents afin de créer une cartographie qui vous permettra de mixer les caractéristiques de plusieurs groupes stratégiques. De cette manière vous pourrez faire ressortir un nouveau modèle stratégique plus innovant et efficace.

7.2. Les produits et services complémentaires : s'appuyer sur le cross-selling

Cette piste s'appuie sur le principe du cross-selling, qui a pour but initial d'augmenter le panier d'achat du client en lui proposant d'autres produits. Elle est rarement utilisée comme tremplin pour modifier la valeur apportée à son marché. La question que vous devriez vous poser est : dans le contexte de l'usage de mon offre, quel élément déterminant de l'offre complémentaire devrais-je valoriser ? Vous devriez également vous intéresser à la totalité du cycle d'expérience c'est-à-dire l'avant, le pendant et l'après achat.

7.3. Les aspects fonctionnels et émotionnels : les équilibrer ou les modifier ?

Actuellement chaque secteur d'activité essaye d'équilibrer les aspects fonctionnels et émotionnels de leur offre. Mais ce qui serait plus judicieux serait de chercher un moyen de modifier radicalement l'équilibre fonctionnel/émotionnel accepté comme le standard du secteur.

7.4. Les grandes tendances à bien analyser

Toutes les entreprises sont menées par le court terme et suivent les tendances sociétales, économiques et culturelles. Ne suivez plus mais essayez plutôt d'être acteur. Commencez par tenter de savoir à quoi ressemblera le marché si telle tendance est poussée à son ultime conséquence.

Conclusion

Dans le premier chapitre nous avons présenté le cadre théorique de notre recherche ou nous avons proposé un ensemble des articles liée à notre thème ainsi que la vision des auteurs sur la stratégie océan bleu.

Nous avons présenté également le cadre conceptuelle, ce dernier contient les concepts et les notions théorique sur les startups et la stratégie océan bleu.

Cadre méthodologique

Chapitre 02 : Cadre méthodologique

Après la présentation de la revue de littérature et le cadre conceptuelle dans le premier chapitre, nous présenterons dans le deuxième chapitre le contexte pratique de la recherche ou nous parlerons de notre nouvelle startup « Wafra Market » pour appliquer la stratégie océan bleu a cette dernière, ainsi nous détaillerons la démarche méthodologique et les instruments de collecte des données pour réaliser notre recherche.

Section 1 : Wafra Market

1. Présentation de Wafra Market

Wafra market est une plateforme d'achat en ligne avec possibilité de paiement a la livraison où par carte dahabiya, cette plateforme met à disposition du citoyen algérien des produits 100% algériens de haute qualité.

2. Qui est-nous ?

Wafra est une plateforme de E-commerce spécialement conçu pour les produits locaux (algériens) en collaboration avec les producteurs locaux afin de mettre en avant leurs produits, les vendre et livrer à travers notre plateforme.

3. Les missions de Wafra market

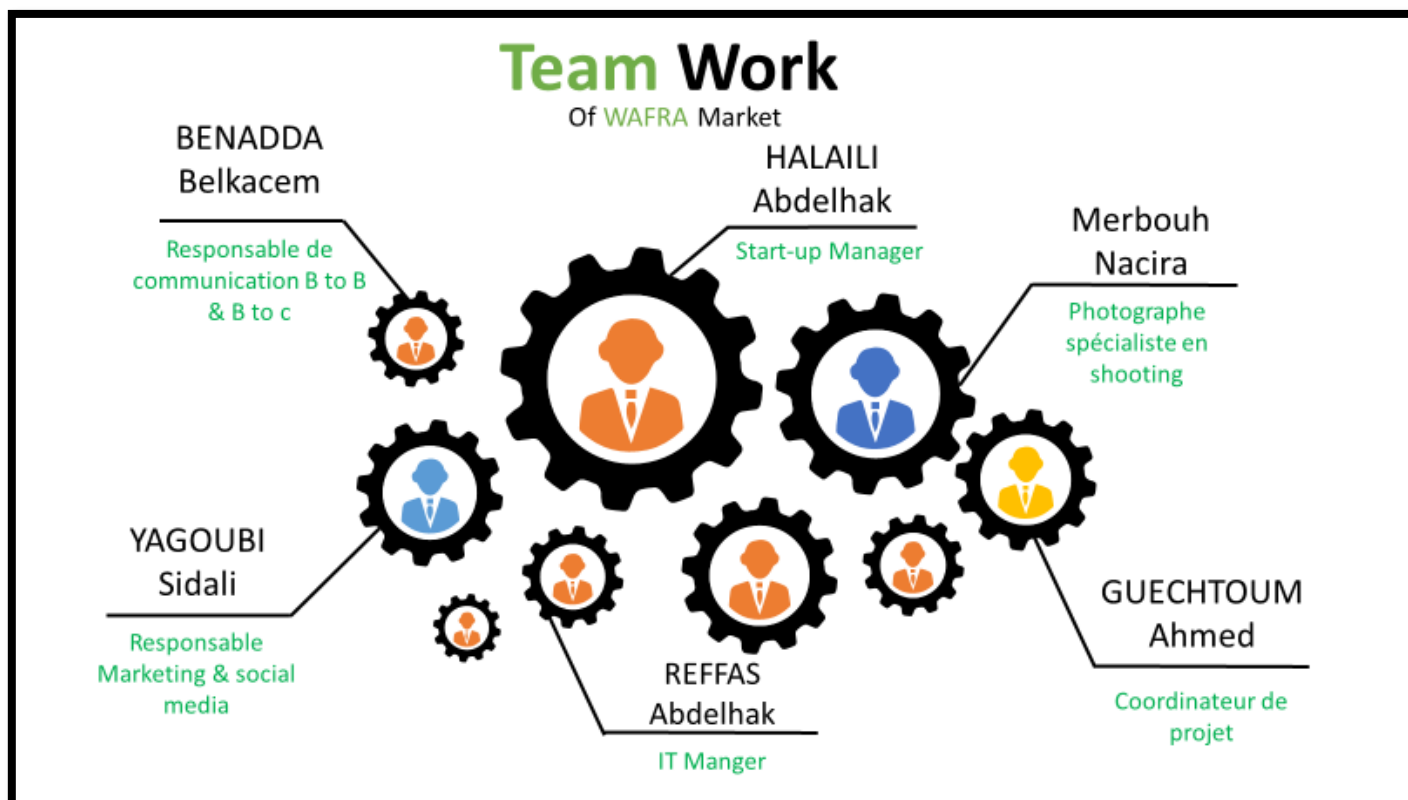
- Offrant le meilleur service possible. Tous les jours, chaque jour.
- Proposant aux consommateurs des services en ligne innovants.
- Faire consommer au citoyen algérien des produits locaux pour soutenir l'économie algérienne locale.
- Vender des produits 100% algériens
- Encourager la production locale.
- Soutenir l'économie locale.

4. Team work

Notre équipe est dynamique et entrepreneuriale. Nous excellons à relever les défis et à résoudre les problèmes n'ayant jamais trouvé de solution. En rejoignant notre équipe, vous aurez l'opportunité d'aider nos vendeurs à développer leurs entreprises au-delà de leur imagination, de lutter pour que nos clients obtiennent la meilleure expérience d'achat et de

navigation possible, de contribuer au développement de l'économie locale et par-dessus tout de participer à la construction de la plus grande entreprise de e-commerce en Afrique.

Figure 4 : Team Work de Wafra Market



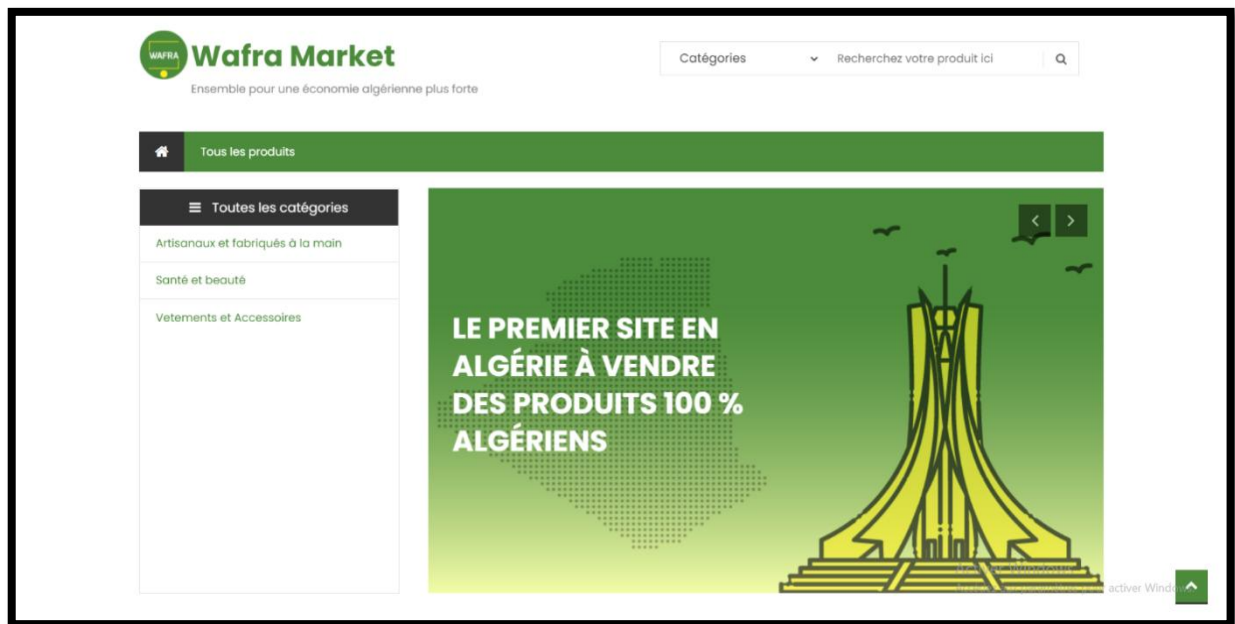
Source: (Wafra Market, 2021)

5. L'objectif et la vision de Wafra market

- ✓ Encourager la production locale.
- ✓ Exportation des produits algériens au Maghreb et en Afrique

6. L'interface de site web

Figure 5: L'interface de site Wafra Market



Source : (Wafra Market, 2021)

Section 02 : Présentation de la méthodologie de la recherche

Dans cette partie nous présenterons la méthode de recherche adoptée, ainsi que les outils et les méthodes de collecte des données utilisés.

1. Méthodologie de recherche

Comme introduit précédemment, notre recherche vise à déterminer de la stratégie océan bleu et son impact sur la compétitivité des startups.

Notre démarche est qualitative. Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995, p. 43).

La stratégie océan bleu étant un concept récent, nous avons voulu utiliser une méthodologie originale. En fait, le choix d'une méthodologie qualitative ne se fonde passablement sur la recherche de la récurrence mais aussi sur la découverte et la valorisation de l'inédit. Cela favorise l'émergence d'explications à partir de données empiriques plutôt que d'insérer les

données dans un cadre préalablement établi et qui n'existe pratiquement pas pour notre sujet. Estimant que nous ne pouvons pas concevoir et accéder à la réalité de manière objective, nous nous inscrivons dans une approche constructiviste. Cette approche permet de se concentrer sur des représentations de la réalité afin de comprendre la réalité du phénomène à travers les interprétations des acteurs ou essentiellement de la construire.

1.1. La sélection du cas

Nous nous sommes restreints à notre cas qui est la startup Wafra Market. A ce propos, Wafra Market est une nouvelle startup dans le marché algérien.

Le chercheur peut souhaiter tester une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter. Il peut également avoir identifié un cas présentant un caractère extrême ou unique. L'unicité résulte alors de la rareté du phénomène étudié. Le chercheur peut enfin, à l'aide d'un cas unique, révéler un phénomène qui, sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique. Notre cas s'inscrit parfaitement dans cette troisième optique. Bien que la stratégie océan bleu ne soit pas un concept rare, il reste néanmoins peu étudié dans le contexte algérien. Ainsi la start-up Wafra Market objet d'analyse, a été sélectionnée sur la base de critères de la concurrence qui connaît le domaine du e-commerce en Algérie.

Notamment, Pour réaliser cette étude, nous avons eu des difficultés à identifier la startup au départ en raison de la crise sanitaire actuelle et son impact sur l'économie nationale, nous avons donc décidé d'appliquer cette stratégie à notre startup en raison de la présence d'un caractère compétitif dans le domaine de e-commerce surtout dans les conditions actuelles.

2. Instruments de collecte des données

2.1. La recherche documentaire

« Pour WASSO MBILIZI (1971, p.18), la documentation est un moyen permettant au chercheur de rassembler les matériaux nécessaires dont il aura grandement besoin tout au long de son investigation. Cette technique nous a permis d'accéder à la documentation en rapport avec notre sujet. Ainsi, dans notre travail, nous avons consulté les travaux scientifiques, notamment les mémoires, les travaux de fin de cycle, les ouvrages, les articles voire divers rapports administratifs, l'accès l'internet dans le but d'y puiser des informations nécessaires pour la recherche.

La recherche documentaire est une méthode très importante dans le cadre d'une étude scientifique et est « *nécessaire pour l'exploration du sujet* ».

En effet, la recherche documentaire ou l'étude documentaire est un ensemble d'actions, de méthodes et de procédures ayant pour objet de retrouver dans des fonds documentaires, les références des documents pertinents.

Dans le cadre de cette étude, elle nous a permis de mieux comprendre la portée de la réalisation de ce projet, l'explication des concepts utilisés et d'affiner notre problématique.

Pour ce qui concerne les outils numériques, notamment Google Scholar et SNDL, elle nous a aidé à accéder à quelques définitions quoi que générales et certains articles menés sur la stratégie océan bleu et l'avis de plusieurs auteurs sur cette dernière.

A travers des sites Internet spécialisés en Sciences de l'Information et de la Documentation comme celui de l'IFLA, nous avons pu consulter des mémoires et articles dans leur intégralité sur les différents problèmes de la mise en place et la diffusion électronique d'un dépôt institutionnel.

2.2. L'interview

Pour atteindre l'objectif assigné à notre recherche menée, il importe de nous référer à l'avis des spécialistes sur le sens du concept interview.

Selon J. MATABARO (2008, P.8), l'interview est une séance où l'enquêteur échange au moyen des questions avec un sujet à la recherche des informations relatives à un fait. Il ajoute qu'elle est une méthode permettant d'obtenir des informations auprès d'un sujet en lui posant des questions. Quant à nous, l'interview demeure une technique qui consiste à poser des questions à un sujet dans le but de collecter les faits utiles à la vérification des hypothèses émises dans un travail.

Dans le présent travail, l'interview nous a permis d'avoir plus d'information, pour mettre en place la stratégie océan bleu a Wafra Market, nous avons organisé notre guide d'interview selon 2 axes :

- Le premier axe : la collecte des informations sur les concurrents de Wafra market.

- Le deuxième axe : la collecte des informations sur les services de Wafra Market.

Les questions de l'interview :

➤ **Le premier axe : la collecte des informations sur les concurrents de Wafra market.**

- Cherchez-vous à battre la concurrence ou bien à vous en affranchir ?
- Vous focalisez-vous sur la création d'une nouvelle demande et la saisie de nouvelles opportunités ? Ou bien vous battez-vous pour la clientèle existante ?
- Cherchez-vous, tout à la fois, à vous différencier et à réduire les coûts ou bien un compromis entre la valeur et le coût ?

➤ **Le deuxième axe : la collecte des informations sur les services de Wafra Market.**

- Le produit offre-t-il une utilité exceptionnelle ? Y a-t-il des raisons puissantes pour l'acheter ?
- Votre prix est-il clairement à la portée de la masse des acheteurs ?
- La structure de vos coûts permet-elle d'atteindre votre coût cible ?
- Quels critères acceptés sans réflexion par les acteurs de startup doivent être exclus ?
- Quels critères doivent être atténués par rapport au niveau jugé normal dans votre startup ?
- Quels critères doivent être renforcés bien au-delà du niveau jugé normal dans votre startup ?
- Quels critères jusque-là négligés doivent être créés ?

3. L'échantillon de l'étude

Dans le cadre de notre étude et afin de mener nos entretiens, nous avons ciblé des responsables et employés de Wafra Market. Les entretiens menés se sont déroulés de manière individuelle où nous avons laissé nos interviewés s'exprimer librement et d'une manière spontanée.

Le tableau qui suit présente le profil des répondants :

Tableau 1 : le profil des répondants

Interviewés	Poste occupé	La durée
HALAILi Abdelhak	Manager	30 min
GUECHTOUM Ahmed	Coordinateur de projet	20 min
MERBOUH Nacira	Photographe spécialiste en shooting et Assistante de manager B to B	20 min

Source : l'interview

Remarque : Nous avons choisi ses interviews parce qu'ils sont les dirigeants de cette startup et les seuls qui travaillent dans cette dernière.

Cadre pratique

Chapitre 03 : Cadre pratique

Section 01 : Mise en place de la stratégie Océan bleu sur Wafra Market

L'innovation de valeur vise à réaliser simultanément des stratégies à faible coût et à haute valeur ajoutée que l'on ne trouve pas dans la plupart des stratégies traditionnelles, L'idée principale est de réaliser un saut de valeur afin que ce saut attire des acheteurs qui n'ont pas pensé à acheter le produit ou le service.

1. Outils d'analyse du marché et de la concurrence

Pour mettre en place la stratégie océan bleu a notre startup, tout d'abord nous allons faire une analyse situationnelle :

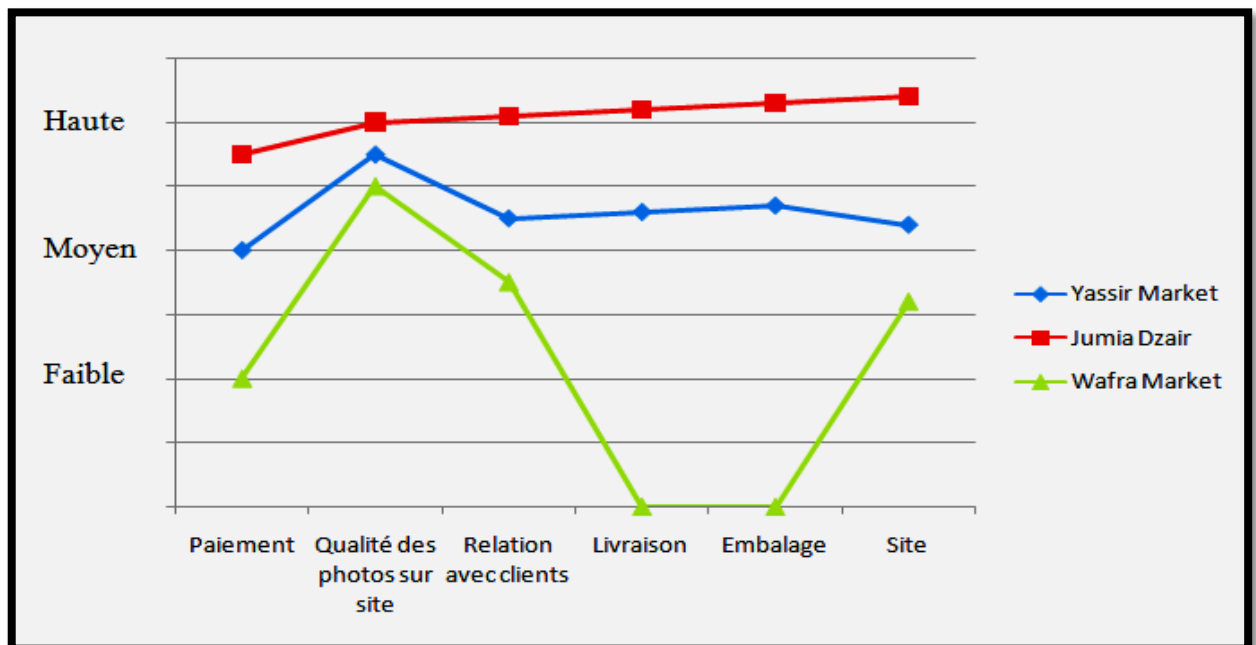
- ❖ Il s'agit de savoir où nous sommes par rapport aux concurrents.
- ❖ Pour connaître notre situation avec les produits et es clients.

1.1. L'analyse des besoins via le Canevas Stratégique

Cet outil sert à donner une image sur la situation concurrentielle actuelle et permet de comprendre :

- Où les concurrents investissent-ils maintenant ?
- Comment est la concurrence dans ce domaine actuellement (services, produits, opérations) ?
- Quelle valeur les clients reçoivent-ils des acteurs actuels du marché ?

Figure 6 : Le Canevas stratégique de Wafra Market



Source : A partir les informations données

1.1.1. Analyse des Canevas stratégiques

Les facteurs de compétition utilisés dans le Canevas stratégique ci-dessus sont :

- **Le paiement** : c'est-à-dire quelle est la procédure menée par chaque entreprise par chaque entreprise lors de paiement : paiement à la réception, e-paiement, etc....
- **La qualité des photos des produits sur site** : Proposer des visuels de qualité de vos produits sur votre site.
- **Relation avec les clients** : ici en parle de niveau de communication menée par chaque entreprise avec les clients.
- **Livraison**
- **Emballage**
- **La qualité de site**

Le premier cas : Jumia dzair

On voit que Jumia dzair est en évolution continu et tous les facteurs de compétition sont élevés grâce à son ancienneté dans ce domaine et la qualité des services donnés.

Le deuxième cas : Yassir Market

Pour Yassir Market on voit qu'il a un développement très rapide sur tous les facteurs de compétition. La qualité des photos sur site est en haute fréquence grâce à son plan de marketing et les efforts fournis à ce service.

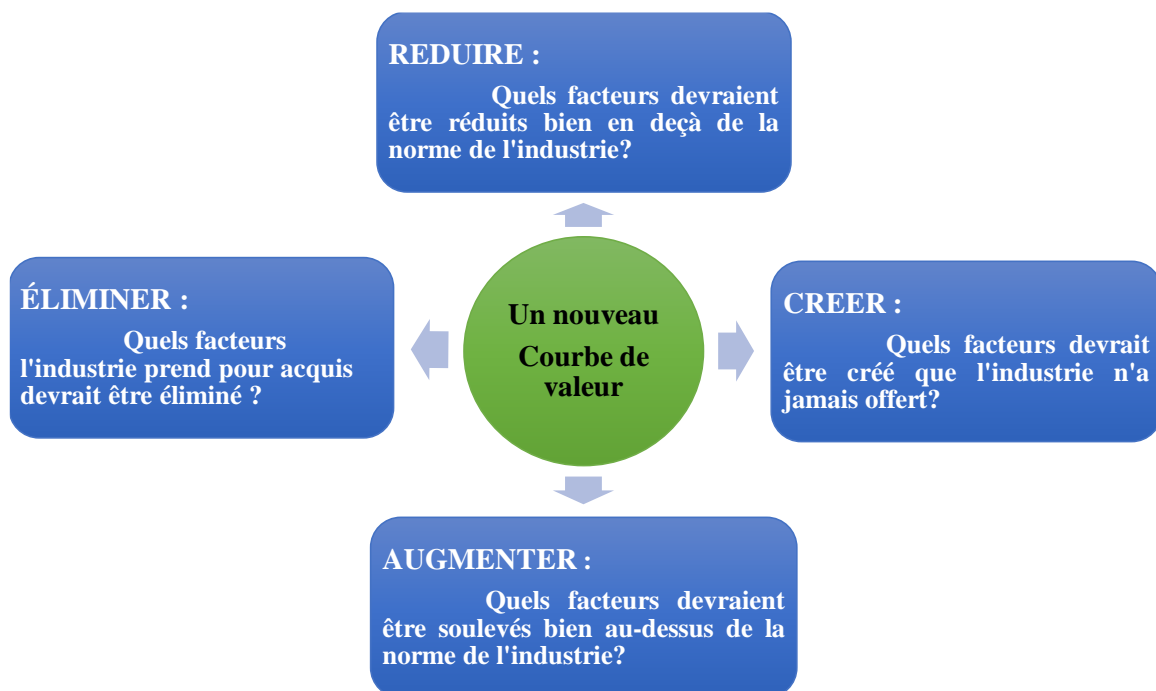
Le troisième cas : Wafra Market

Pour notre cas de Wafra Market on a focalisé sur le marketing et introduire les services offerts dans le site. Et pour l'emballage et la livraison on a aucune commande a été effectué pour le moment grâce à ça le paiement est très faible par rapport aux autre concurrents.

1.2. Le cadre des quatre actions

Le cadre des quatre actions est « utilisé pour reconstruire les éléments de la valeur de l'acheteur en créant une nouvelle courbe de valeur ou un nouveau profil stratégique ». C'est un outil de la Stratégie Océan Bleu qui permet de remettre en cause la logique stratégique d'une industrie. Il complète le canevas stratégique et la grille ERCC, dont je parlerai plus en détail ci-dessous.

Figure 7: Le cadre des quatre actions



Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Comme son nom l'indique, le cadre des quatre actions est une façon de penser votre stratégie différemment. Il pose quatre questions clés pour remettre en question la logique stratégique d'une industrie :

- ❖ Quels facteurs sur lesquels la startup est depuis longtemps en concurrence devraient être éliminés ?
- ❖ Quels facteurs devraient être réduits bien en deçà de la norme de la startup?
- ❖ Quels facteurs devraient être élevés bien au-dessus de la norme du startup ?
- ❖ Quels facteurs devraient être créés que la startup n'a jamais offerts?

Répondre à ces questions vous donnera un aperçu de ce à quoi devrait ressembler votre nouvelle stratégie.

Résultats :

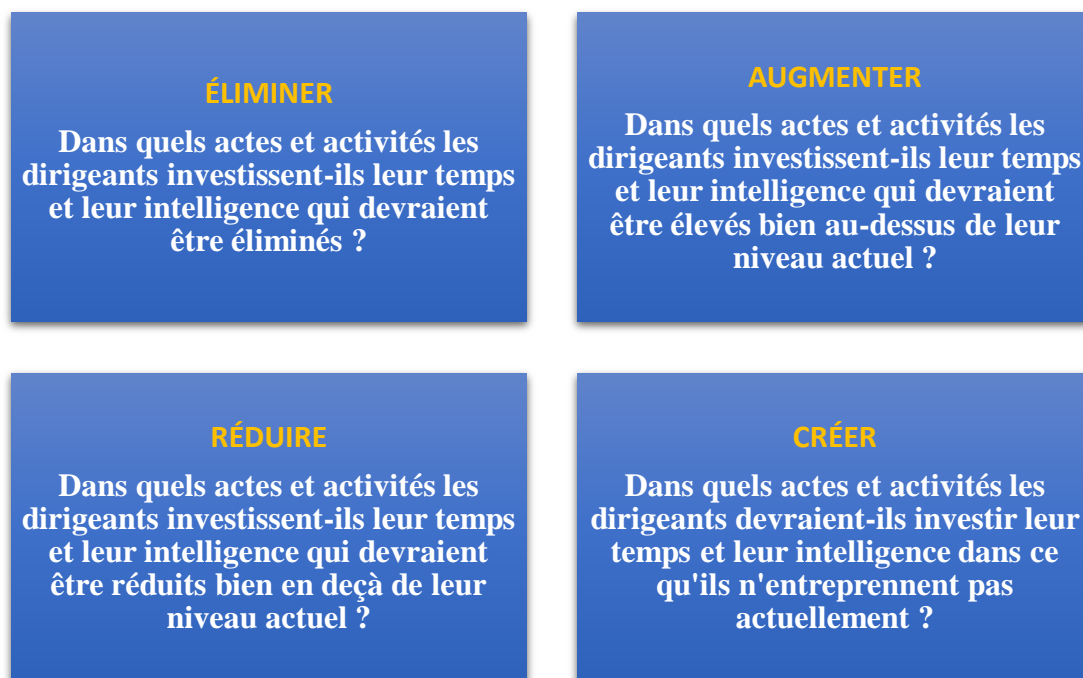
- ❖ Quels facteurs sur lesquels la startup est depuis longtemps en concurrence devraient être éliminés ?
 - **Par rapport dans notre cas Wafra Market est au cours de lancement donc il n'ya pas des facteurs a éliminés.**
- ❖ Quels facteurs devraient être réduits bien en deçà de la norme de la startup ?
 - **Les prix par rapport aux autres concurrents.**
- ❖ Quels facteurs devraient être élevés bien au-dessus de la norme de la startup ?
 - **La communication avec les clients.**
 - **La qualité de site.**
 - **La qualité des photos sur site.**

Quels facteurs devraient être créés que la startup n'a jamais offerts ?

- **La livraison express spéciale de Wafra market.**
- **L'emballage spécial de Wafra market.**
- **L'e-paiement.**

1.3. La matrice ERAC

Figure 8: La matrice ERAC



Source : (www.blueoceanstrategy.com)

La grille ERRC est un outil utile pour toute startup ou entreprise qui essaie d'identifier de nouvelles opportunités, de nouveaux produits ou services à offrir, ou un modèle économique pour se différencier de la concurrence.

Cela facilite l'identification des éléments suivants sur lesquels une entreprise devrait travailler pour rendre la concurrence non pertinente :

- **ÉLIMINER :**

Dans quels actes et activités les dirigeants investissent-ils leur temps et leur intelligence qui devraient être éliminés ?

- **AUGMENTER**

Dans quels actes et activités les dirigeants investissent-ils leur temps et leur intelligence qui devraient être élevés bien au-dessus de leur niveau actuel ?

- **RÉDUIRE**

Dans quels actes et activités les dirigeants investissent-ils leur temps et leur intelligence qui devraient être réduits bien en deçà de leur niveau actuel ?

- **CRÉER**

Dans quels actes et activités les dirigeants devraient-ils investir leur temps et leur intelligence dans ce qu'ils n'entreprennent pas actuellement ?

Résultats :

❖ Dans quels actes et activités les dirigeants investissent-ils leur temps et leur intelligence qui devraient être éliminés ?

- **Comme mentionner précédait il n'y a pas des facteurs à éliminer par ce que Wafra market est au cours de lancement.**

❖ Dans quels actes et activités les dirigeants investissent-ils leur temps et leur intelligence qui devraient être élevés bien au-dessus de leur niveau actuel ?

- **La communication avec les clients :**

Par l'introduction d'un système technologique en utilisant l'intelligence artificielle pour la communication avec les clients afin de faciliter le travailler et gagner le temps

- **La qualité de site :**

En véritable qualité de visage de notre startup pour le monde, un site web de qualité est incontournable pour notre business. Voici comment le rendre non seulement attrayant, mais également fonctionnel pour nous et nos clients potentiels :

- **Un design responsive pensé pour le mobile :**

Le design responsif est devenu l'architecture standard pour tous les sites Web. Nous allons concentrer sur le design de notre site parce qu'il est considéré comme l'image de Wafra market donc :

- **Améliorer La mesure des comportements des utilisateurs**

En utilisant l'outil Google Analytics qui va nous servir de manière détaillée les comportements des utilisateurs sur votre site web et ceci vous aidera à améliorer vos offres en ligne.

- **Des communications claires.**
- **Des contenus frais.**

- **La qualité des photos sur site :**

Pour attirer l'intention des clients nous sommes optés aussi à améliorer la qualité des photos des produits, actuellement les propriétaires des marques nous envoient les photos des produits, mais nous avons recruté notre photographe professionnelle qui va occuper de cette mission, dans le but d'augmenter la qualité de notre site, afin d'attirer les clients

- ❖ Dans quels actes et activités les dirigeants investissent-ils leur temps et leur intelligence qui devraient être réduits bien en deçà de leur niveau actuel ?

- **Les prix par rapport aux autres concurrents**

Dans le cadre de l'innovation de valeurs, notre plateforme propose aux citoyens algériens des produits 100% algériens avec une très bonne qualité en minimisant les coûts afin d'améliorer et encourager la production locale.

- ❖ Dans quels actes et activités les dirigeants devraient-ils investir leur temps et leur intelligence dans ce qu'ils n'entreprennent pas actuellement ?

- **La livraison express spéciale de Wafra market**

Wafra market est actuellement en partenariat avec une société de livraison, mais nous pensons d'avoir notre propre livraison express qui va mettre en vedette :

- La livraison express 24h sur 24h inclut la livraison dans la nuit.
- Proposer un système technologique pour le suivi de colis.
- Nous pensons aux futurs d'utiliser d'autres moyens technologiques pour améliorer la livraison.

Par exemple :

- La livraison par drones.
- La livraison par des drones terrestres.
- La livraison par les véhicules autonomes.

- **L'emballage spécial de Wafra market**

Wafra market travaille aussi pour avoir son propre emballage des produits algériens, afin de devenir un symbole de tous les produits algériens dans le pays, et doit mettre en vedette :

- Améliorer les lignes d'emballage et de stockage des produits.

- Réduire le temps d'emballage grâce aux machines à emballer.
- Minimiser le gaspillage d'emballage grâce aux machines à emballer.
- Réduire au maximum la paperasserie et les délais de commande.

➤ **L'e-paiement**

La solution d'e-paiement est une fonctionnalité indispensable pour un site e-commerce. Mais son installation et son paramétrage parfois difficiles empêchent les e-commerçants de se concentrer sur leur véritable activité : la vente.

Nous travaillons pour introduire cette fonctionnalité pour faciliter aux clients d'acheter nos produits nous allons :

- Assurer des paiements rapides et sécurisés.
- Effectuer un suivi des paiements optimal.

2. Formation de la stratégie de l'océan bleu

La formation Stratégie Océan Bleu vous permet d'appliquer la stratégie Océan Bleu à votre stratégie d'entreprise. Dans cette étape nous allons utiliser un ensemble des outils pour créer notre océan bleu.

2.1. Reconstruire les frontières du marché (cadres de six chemins)

Pour gagner à l'avenir, les entreprises doivent cesser d'essayer de battre la concurrence. Le cadre de six chemins développés par W. Chan Kim et Renée Mauborgne permet aux managers de faire face au risque de recherche avec lequel de nombreuses entreprises sont confrontées. Cela leur permet d'identifier avec succès, dans la botte de foin des possibilités existantes, des océans bleus commercialement convaincants en reconstruisant les frontières du marché.

Tableau 2: cadres de six chemins

	Compétition en tête-à-tête	Création de l'océan bleu
Industrie	Qui sont mes rivaux au sein de l'industrie ?	Dans quelles autres industries puis-je aller ?
Groupe stratégique	Où en suis-je au sein de ce groupe stratégique ?	Dans quel groupe stratégique puis-je entrer ?
Groupe d'acheteurs	Comment puis-je mieux servir mes clients ?	Qui sont les autres personnes que je peux également servir ?
Étendue de l'offre de produits ou de services	Comment puis-je offrir la meilleure valeur au sein de cette industrie ?	Comment puis-je utiliser d'autres produits/services d'autres secteurs dans mon offre ?
Orientation fonctionnelle-émotionnelle	Comment puis-je utiliser au mieux les émotions ou la fonction ?	Comment puis-je utiliser l'émotion ou la fonction d'une manière différente de la normale ?
Temps	Comment puis-je m'adapter à une tendance?	Comment puis-je façonner une tendance?

Source : (www.blueoceanstrategy.com)

- **Voie 1 :**

Examinez les industries alternatives, celles-ci incluent des produits ou des services qui ont des fonctions et des formes différentes, mais qui ont le même objectif.

Analyse :

Wafra market est une plateforme qui vend des produits algériens, son objectif est de satisfaire les besoins des clients, en proposant une large gamme de produits de haute qualité.

Les industries alternatives sont :

- **Unités de vente au détail.**

Les magasins dans la rue principale de n'importe quelle ville seront trop coûteux pour la plupart des entreprises. Cependant, il existe des unités de vente au détail et des kiosques qui sont une option beaucoup moins chère. Comme il existe de nombreux endroits très fréquentés dans lesquels ils peuvent être placés, vous pouvez toujours obtenir un volume élevé de trafic en regardant vos marchandises. Ils sont un excellent moyen de réaliser des ventes dans des lieux publics sans frais généraux énormes.

- **Publicités à la télévision et à la radio**

Les publicités télévisées et radiophoniques ne se sont pas révélées plus efficaces que les moyens gratuits de faire connaître votre marque, tels que les médias sociaux ou le marketing par e-mail. Cependant, elles sont beaucoup plus chères, c'est pourquoi la plupart des campagnes télévisées et radiophoniques sont destinées à des entreprises multinationales qui disposent d'énormes budgets marketing.

- **Marchés**

Les marchés sont un moyen relativement bon marché de vendre vos produits. Vous payez ce qui est généralement une somme modique pour la journée, puis vous installez votre stand. Malheureusement, la fréquentation des marchés peut être affectée par la météo, et s'il fait humide et venteux, vous ne ferez probablement pas beaucoup de ventes.

- **Événements commerciaux**

Les événements commerciaux peuvent coûter assez cher à mettre en place, mais généralement, vous obtiendrez beaucoup de trafic piétonnier. Rendez votre stand attrayant

et accueillez tout le monde avec le sourire, et vous pourriez vendre beaucoup de produits lors d'un événement commercial.

- **Des médias sociaux**

Mis à part si vous voulez payer pour des publicités, les médias sociaux ne vous coûteront que beaucoup de temps, pas d'argent. Il y a des milliards d'utilisateurs sur toutes les différentes plateformes, mais pour qu'il soit efficace, vous devez régulièrement publier des messages positifs. Ignorez les médias sociaux pendant une journée à vos risques et périls.

- **Publicité par e-mail**

Rédigez un court e-mail que les gens liront réellement et demandez-leur de cliquer sur le lien vers votre site. Vous n'avez pas à passer des heures à envoyer chaque e-mail individuellement. Il existe des outils en ligne qui les enverront pour vous, à condition que le même e-mail soit envoyé à tout le monde. Vous pouvez envoyer des centaines de milliers de cette manière, bien que lorsque les chiffres deviennent aussi élevés, vous devez vous attendre à payer une somme modique.

Voie 2 :

Recherchez parmi les groupes stratégiques au sein des industries : ceux qui poursuivent des stratégies similaires, tirent parti des forces distinctives de différents groupes et éliminent et réduisent tout le reste.

Tout comme un nouvel espace de marché peut être trouvé en examinant des industries alternatives, de même peut-il être trouvé en examinant des groupes stratégiques :

Groupe stratégique = un groupe d'entreprises au sein d'une industrie qui poursuivent une stratégie similaire.

Exemple :

Prenez l'industrie de la chaussure, pourquoi les gens échangent-ils contre des magasins de chaussures traditionnels ? Se faire aider par un vendeur et essayer avant d'acheter.

Pourquoi les gens se tournent-ils vers les magasins de chaussures en ligne ? Pour plus de commodité, un grand choix et des prix plus bas. Pouvons-nous combiner le meilleur de ces deux groupes stratégiques et éliminer le résultat ?

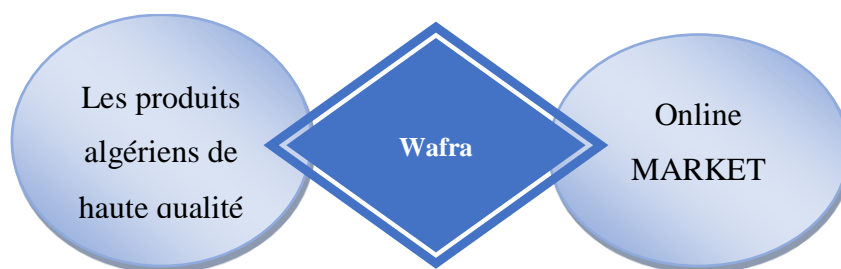
Le résultat : Zappos.

Zappos a combiné le meilleur du magasin de chaussures traditionnel. Les clients peuvent essayer autant de chaussures qu'ils le souhaitent avec une commande et un retour facile, et peuvent obtenir une aide client détaillée avec un centre d'appels 24h / 24 et 7j / 7 avec le meilleur des magasins en ligne : commodité, grand choix de chaussures et prix inférieur.

Analyse :

Dans notre cas,

Figure 9 : décision du groupe stratégique de Wafra Market



Source : (Wafra Market, 2021)

Wafra Market proposent aux citoyens algériens une large gamme des produits de haute qualité. Les clients peuvent essayer les produits qu'ils le souhaitent avec une commande et un retour facile, et peuvent obtenir une aide client détaillée avec un centre d'appels 24h / 24 et 7j / 7.

Par exemple : caftan, les vêtements des femmes.

Voie 3 :

Regardez à travers la chaîne d'acheteurs : déterminez si votre industrie se concentre sur les acheteurs, les utilisateurs et les influenceurs d'un produit ou d'un service, identifiez s'il existe un potentiel pour débloquer une nouvelle valeur en déplaçant l'attention du consommateur.

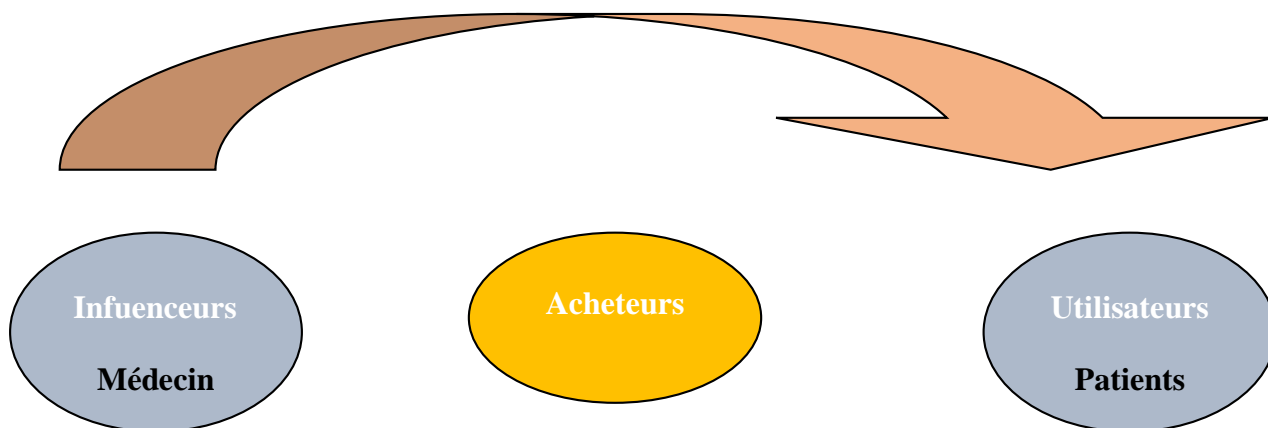
La plupart des entreprises convergentes autour d'une définition commune de qui est le client cible. Mais en réalité, il existe une chaîne d'acheteurs qui sont directement ou indirectement impliqués dans la décision d'achat. Pensez influenceurs; acheteurs et utilisateurs.

En déplaçant le groupe d'acheteurs de leur industrie ; les entreprises peuvent créer un nouvel espace de marché.

Exemple :

L'industrie de l'insuline NOVO NORDISK historiquement, l'industrie de l'insuline axée sur les médecins ; qui étaient les principaux influenceurs. NOVO NORDISK a déplacé le groupe d'acheteurs vers les utilisateurs.

Figure 10: Décision de NOVO NORDISK sur la vente de l'insuline



Source : (www.mbaskool.com)

En se concentrant sur les utilisateurs « patients » ; NOVO NORDISK a constaté que : l'insuline fournie dans des flacons était difficile à administrer les patients se sont retrouvés avec la difficile tâche de doser.

Les aiguilles et les seringues évoquent des sentiments désagréables de stigmatisation sociale. Grâce aux nouvelles connaissances acquises par NOVO NORDISK en examinant les groupes d'acheteurs ; NOVO NORDISK a créé NOVOPEN, un appareil pratique et discret avec un dosage facile qui ressemble à un stylo.

NOVO NORDISK n'est pas le seul exemple : Bloomberg, SAP et bien d'autres ont été créés de la même manière.

Analyse :

Nous savons que jusqu'à présent il existe des produits algériens de haute qualité, mais malheureusement ils nous sont pas connus sur marché algérien, donc cette plateforme est venue pour résoudre ce problème.

Wafra Market est une plateforme facile à utiliser et à la portée de tous ce qui veulent acquérir des produits pour satisfaire leurs besoins, comme ils s'efforce par tous les moyens d'afficher des produits algériens qui ne sont pas connu actuellement sur le marché, devenant ainsi la première référence pour le citoyen algérien dans l'acquisition de ses besoins.

Voie 4 :

Examinez les offres de produits et de services complémentaires : identifiez le contexte dans lequel votre produit est utilisé, y compris ce qui se passe avant, pendant et après l'utilisation de votre produit, qui peut faire la lumière sur les points douloureux que vous pouvez éliminer.

La plupart des entreprises convergent dans les limites des offres de produits et de services de leur industrie. Mais la valeur inexploitée est souvent cachée dans des produits et services complémentaires. La clé est de définir la solution globale que les acheteurs recherchent lorsqu'ils choisissent un produit ou un service. Une façon simple de le faire est de réfléchir à ce qui se passe avant, pendant et après l'utilisation de votre produit.

Exemple :

L'industrie du livre : AMAZONE.

Amazon a demandé : quels sont les points de douleur dans l'achat d'un livre ?

- Heures d'ouverture limitées.
- Difficile de rechercher un livre par vous-même.
- Sélection limitée.
- Prix élevés.

Le livre en vaut-il la peine ?

Qui le recommande ?

qu'en pensent les clients ?

Amazon a éliminé ces problèmes et a créé une librairie en ligne pratique, proposant un large sélection, même des livres rares, une recherche rapide et facile de livres, et proposant des recommandations et des avis clients.

Amazon n'est pas le seul exemple, DYSON l'a fait dans des aspirateurs en retirant le sac sous vide embêtant et beaucoup d'autres ont été créés de la même manière.

Analyse :

Pour satisfaire les besoins des clients et résoudre les problèmes propagés quotidiennement Wafra Market est venu sur le marché algérien avec une large gamme des produits locaux de très bonne qualité, du coup tous citoyens auront la possibilité de commander des produits par une simple recherche et rapide sur notre plateforme, ainsi il aura la possibilité de laisser ses recommandations et son avis sur le service et les produits. Les caractéristiques de la plateforme Wafra market sont les suivantes :

- Accès à la plateforme 24h24 et 7j/7
- Utilisation facile rapide lors de recherche des produits.
- Sélection large des produits.
- Prix raisonnable.

Voie 5 :

Examinez l'attrait fonctionnel ou émotionnel pour les acheteurs : réfléchissez à la concurrence principale de votre industrie, puis voyez s'il y a des éléments que vous pouvez supprimer de l'attrait émotionnel pour rivaliser sur le plan fonctionnel, ou des éléments que vous pouvez ajouter à l'attrait fonctionnel pour rivaliser émotionnellement.

La concurrence dans une industrie tend à converger non seulement autour d'une notion admise de l'étendue de ses produits et services mais aussi autour d'une des deux bases d'attractivité possibles. Certaines industries se concurrencent principalement sur le prix et la fonction en se fondant en grande partie sur des calculs d'utilité ; cet appel est fonctionnel. D'autres industries rivalisent en grande partie sur les sentiments ; leur attrait est émotionnel. Pourtant, l'attrait de la plupart des produits ou services est rarement intrinsèquement l'un ou l'autre.

Les entreprises trouvent souvent un nouvel espace de marché lorsqu'elles sont prêtes à remettre en question l'orientation fonctionnelle et émotionnelle d'une industrie.

Exemple :

L'industrie du café : STARBUCKS COFFEE.

Le café avait tendance à être un produit de base vendu dans des canettes en vrac ou servi infusé dans les relais routiers et les restaurants. En demandant aux baristas de préparer des boissons au café personnalisées juste devant le client et en créant un endroit unique où les clients peuvent se détendre, boire leur café et oublier leur stress, les Starbucks ont transformé

le café en une expérience émotionnelle. En créant un lien émotionnel entre les clients et leur café, Starbucks a élevé ce qui était un produit de base en une expérience café.

Starbucks n'est pas le seul exemple, Drybar a transformé une éruption en une expérience émotionnelle à partir d'une expérience typiquement fonctionnelle, et beaucoup d'autres ont été créés de la même manière.

Analyse :

Une façon est d'aller local. Soutenir la production locale n'est pas seulement bon pour l'économie, mais aussi pour les citoyens algériens et notre environnement et cela s'accompagne d'avantages :

Investissement communautaire : Lorsque vous magasinez localement, vous remettez votre argent entre les mains des fabricants et des agriculteurs de votre communauté. Cela leur permet non seulement de continuer à grandir, mais vous utilisez votre voix en votant avec votre portefeuille. L'achat local vous permet de savoir d'où et de qui vient votre produit. Les petites entreprises qui fabriquent des choses se soucient des commentaires qu'elles reçoivent de leurs clients et la plupart du temps, elles sont prêtes à prendre le temps de répondre à vos questions. Cela conduit à une entreprise plus transparente.

La transparence : conduit à la responsabilisation à plusieurs niveaux. Lorsqu'une entreprise est gérée localement, les propriétaires peuvent être en contact avec l'ensemble du processus de leur produit et peuvent se rendre dans leurs usines ou leurs fermes à l'improviste. La possibilité d'apparaître par surprise permet de rendre compte de la façon dont les personnes dans les coulisses sont traitées. Lorsque nous, en tant que consommateurs, posons des questions sur le processus, nous reconnaissons l'importance de l'impact qu'il a sur les personnes et la planète.

Réduit l'impact environnemental : En plus d'investir dans la croissance de votre communauté, les achats locaux réduisent votre empreinte carbone. Chaque produit doit voyager pour atterrir entre vos mains. Plus on s'éloigne d'un produit, plus les combustibles fossiles sont brûlés et plus les émissions de gaz à effet de serre nocifs sont rejetées dans l'atmosphère. Lorsque vous achetez localement, cela réduit considérablement les déplacements, réduisant nos émissions de gaz à effet de serre et notre empreinte carbone.

Wafra Market est venu pour encourager la production et la consommation locale afin de soutenir l'économie algérienne.

Voie 6 :

Regardez à travers le temps : identifiez les tendances qui ont une forte probabilité d'impacter votre industrie, sont irréversibles et évoluent dans une trajectoire claire, et participez à façonner les tendances externes au fil du temps.

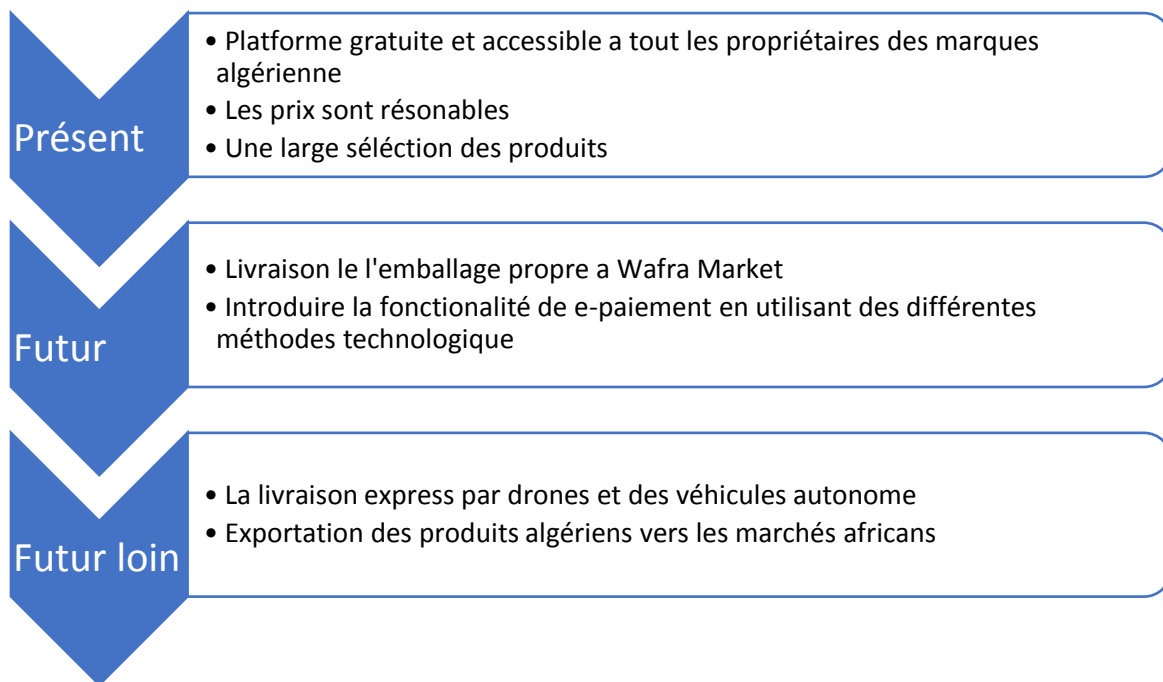
Toutes les industries sont soumises à des tendances externes qui affectent leurs activités au fil du temps. Pensez à l'essor rapide d'Internet ou au mouvement mondial vers la protection de l'environnement. Examiner ces tendances avec la bonne perspective peut ouvrir de nouveaux marchés.

Exemple :

Visualisation à la demande : NETFLIX.

Alors que Netflix a vu exploser le haut débit Internet, il s'est rendu compte que le streaming rapide et en temps réel de longs métrages pourrait bientôt décoller. Cette idée a inspiré Netflix à créer une valeur sans précédent via la visualisation à la demande.

Netflix n'est pas le seul exemple, CNN, GoPro et bien d'autres ont été créés de la même manière.

Analyse :*Figure 11 : Les décisions de Wafra Market à travers le temps***Remarque :**

Lorsque nous examinons ces six voies au début de la formulation de notre stratégie, nous constatons que ce processus nous aide à créer de nouvelles perspectives. Notre réflexion devient plus créative.

Cela semble simple, mais lorsque nous commençons réellement le processus de recherche à travers ces six chemins, nos hypothèses commencent à s'effondrer et en même temps nous nous éveillons à de nouvelles perspectives sur notre organisation et son industrie. C'est à partir de cet endroit que les nouvelles innovations et des opportunités se créent.

2.2. Aller au-delà de la demande existante (trois niveaux de non-clients)

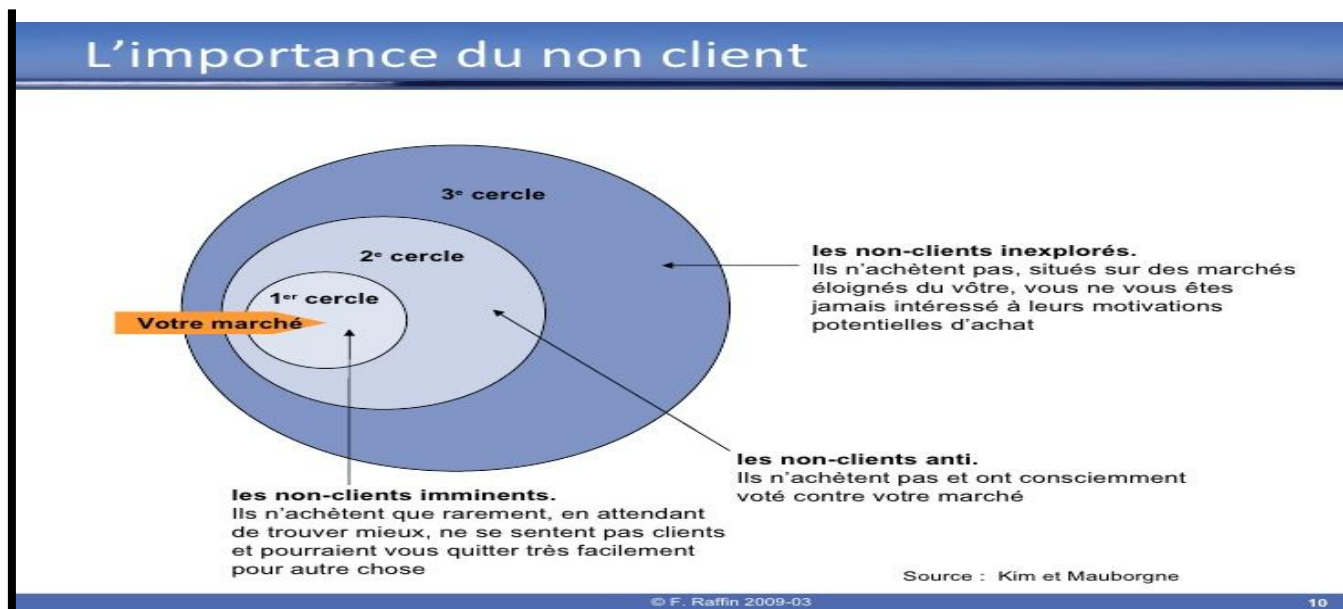
Allez au-delà de la demande actuelle : explorez 3 niveaux de non-clients.

W. Chan Kim et Renée Mauborgne ont créé les trois niveaux de non-clients. En règle générale, pour accroître leur part de marché, les entreprises s'efforcent de conserver et d'élargir leur clientèle existante.

Clients de votre industrie :

- 1- Les non-clients « bientôt » qui sont à la limite de votre marché et attendent de quitter le navire.
- 2- « Refuser » les non-clients qui choisissent consciemment contre votre marché.
- 3- Des non-clients « inexplorés » qui se trouvent sur des marchés éloignés du vôtre.

Figure 12: L'importance de non-clients



Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Analyse :

a) Les non-clients imminents :

Il s'agit d'un groupe de clients qui n'appartiennent pas à un type de produit particulier, c'est-à-dire qu'ils consomment des produits algériens et des produits étrangers, et ils ne soucient que de la qualité du produit.

Solution :

- Proposer des produits locaux de haute qualité avec des prix raisonnables.
- Bénéficier d'une livraison gratuite avec la possibilité de retour.

b) Les non clients anti :

Ce type de clients sont les mêmes qui s'opposent aux produits algériens et leur célèbre dicton est que les produits locaux ne sont pas de haute qualité, vous trouvez donc que la plupart de leur consommation se fait à travers des produits étrangers.

Solution :

- Produits de très bonne qualité avec des prix raisonnables.
- Bénéficier des offres et des concours ainsi que les promotions.
- Bénéficier de livraison gratuite et possibilité de Retour.

c) **Les non-clients inexplorés :** c'est l'ensemble des clients qui ne sont pas situés dans notre marché.

Solution :

- Renforcement de notre réseau de marketing.
- Sponsoriser le site ainsi que les réseaux sociaux.
- Faire des contrats avec des influenceurs pour la commercialisation de la page.

2.3. Séquence de la stratégie océan bleu

Les entreprises doivent construire leur stratégie de l'océan bleu dans l'ordre de l'utilité, du prix, du coût et de l'adoption de l'acheteur. Cela leur permet de construire un modèle commercial viable et de s'assurer qu'une entreprise profite de l'océan bleu qu'elle crée. W. Chan Kim et Renée Mauborgne soutiennent qu'avec une compréhension de la bonne séquence stratégique et de la façon d'évaluer les idées de l'océan bleu par rapport aux critères clés de cette séquence, les entreprises peuvent réduire considérablement les risques liés au modèle commercial et s'assurer que l'entreprise et ses clients gagnent. Car il crée un nouveau terrain d'affaires.

Figure 13 : La bonne séquence stratégique



Source : Livre de Renée Mauborgne et W. Chan Kim

Analyse :

1. L'utilité client : est-elle exceptionnelle ?

Wafra est une plateforme de E-commerce spécialement conçu pour les produits locaux (algériens) de très bonne qualité en collaboration avec les producteurs locaux afin de mettre en avant leurs produits, les vendre et livrer à travers notre plateforme.

2. Prix : est-t-il facilement accessible ?

Cette plateforme travaille sur la commercialisation de produits locaux à des prix très raisonnables, afin que tous les produits soient à la portée de toutes les classes de sociétés.

3. Cout : Permet-il le profit ?

Cette startup n'a pas des couts importants actuellement, car il n'y a pas un grand nombre de travailleurs, de plus il n'y a pas un lieu de travail spécifique où nous sommes obligés de payer ses frais.

4. Adoption : les obstacles franchis ?

Lors de lancement de cette plateforme, nous avons rencontré quelques obstacles dont le plus important est l'obstacle intellectuel confirme que les produits algériens ne sont pas de haute qualité et ne sont pas propres à la consommation, car la plupart des Algériens ont ancré l'idée et sont devenus méfiant envers les produits de leurs pays,

Wafra market est venue régler ce problème et rétablir la confiance entre le citoyen algérien et le produit de son pays.

3. Mise en œuvre et leadership de la Stratégie Océan Bleu

3.1. Quatre obstacles à l'exécution de la stratégie

Une fois qu'une entreprise a développé une stratégie océan bleu avec un modèle commercial rentable, le prochain défi est l'exécution de la stratégie. Le défi de l'exécution existe, bien sûr, pour toute stratégie. Les entreprises, comme les particuliers, ont souvent du mal à traduire la pensée en action, que ce soit dans les océans rouges ou bleus. Mais, par rapport à la stratégie de l'océan rouge, cela peut être particulièrement difficile pour la stratégie de l'océan bleu car cela représente un écart important par rapport au statu quo.

À des degrés divers, les entreprises peuvent être confrontées à quatre types d'obstacles à l'exécution de la stratégie. Savoir surmonter ces obstacles organisationnels est la clé d'une exécution réussie de la stratégie. W. Chan Kim et Renée Mauborgne ont identifié quatre obstacles clés à l'exécution de la stratégie :

L'obstacle cognitif : éveiller les employés à la nécessité d'un changement stratégique. Les océans rouges ne sont peut-être pas la voie d'une croissance future rentable, mais ils ont peut-être bien servi l'organisation historiquement, alors pourquoi faire bouger le bateau ?

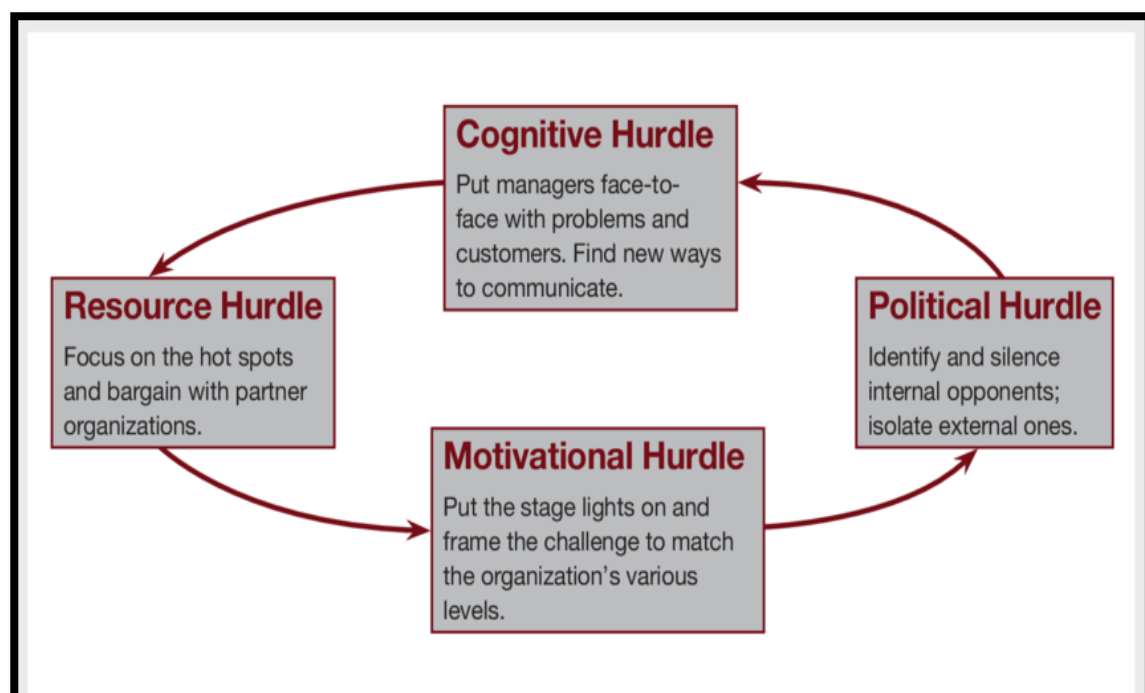
L'obstacle des ressources : on suppose que plus le changement de stratégie est important, Plus les ressources nécessaires à l'exécution sont importantes.

L'obstacle de la motivation : comment motivez-vous les acteurs clés à agir rapidement et avec ténacité pour rompre avec le statu quo ?

L'obstacle politique : comme l'a dit un responsable : « Dans notre organisation, vous vous faites abattre avant de vous lever.

Ces quatre obstacles mentionnés ci-dessous nécessitent une mentalité de leadership de point de basculement.

Figure 14: Les quatre obstacles

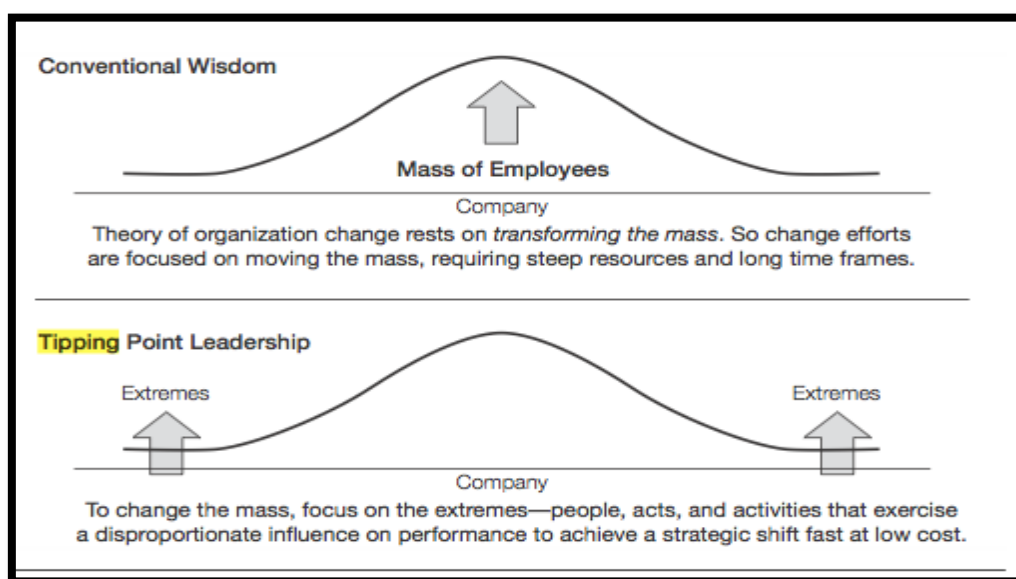


Source : (www.blueoceanstrategy.com)

3.2. Leadership du point de basculement

La théorie conventionnelle du changement organisationnel repose sur la transformation de la masse. Ainsi, les efforts de changement axés sur le déplacement de la masse nécessitent de lourdes ressources exécutives et de longs délais - un luxe que peu de gens peuvent se permettre. Le leadership du point de basculement développé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, en revanche, prend un chemin inverse. Pour changer la masse, il se concentre sur la transformation des extrêmes : les personnes, les actes et les activités qui exercent une influence disproportionnée sur la performance. En transformant les extrêmes, les leaders du point de basculement sont capables de changer le noyau rapidement et à faible coût pour exécuter leur nouvelle stratégie.

Figure 15: Le point de basculement



Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Par conséquent, contrairement aux idées reçues, monter un défi de taille ne consiste pas à proposer une réponse tout aussi massive où les gains de performance sont obtenus par des investissements proportionnels en temps et en ressources. Il s'agit plutôt de conserver les ressources et de réduire le temps en se concentrant sur l'identification et l'exploitation des facteurs d'influence disproportionnée dans une organisation.

En se concentrant uniquement sur les points d'influence disproportionnée, le leadership du point de basculement aide les gestionnaires à surmonter les quatre obstacles à l'exécution de la stratégie rapidement et à faible coût en répondant aux questions suivantes :

- Quels facteurs ou actes exercent une influence positive disproportionnée sur la

rupture du statu quo ?

- Comment tirer le meilleur parti de chaque dollar de ressources ?
- Sur la motivation des acteurs clés à aller de l'avant avec le changement de manière agressive ?
- Et pour abattre les barrages politiques qui font souvent trébucher même les meilleures stratégies ?

Analyse :

L'obstacle cognitif : nous travaillons à raviver l'esprit de travail chez les travailleurs et à introduire la mentalité que nous serons le cercle du changement en Algérie à travers la commercialisation des produits algériens à l'intérieur et pourquoi ne pas aller vers une exportation au Maghreb et aux pays africains, par conséquent, pour atteindre cet objectif, la première chose qui peut nous faire avancer est de satisfaire le client algérien, pour cette raison les managers de Wafra market cherchent à confronter les citoyens et à comprendre leurs problèmes et leurs besoins pour leur garantir des solutions satisfaisantes.

L'obstacle des ressources : Comme on le sait dans le lancement de tout projet, les ressources sont très limitées, mais ce n'est pas un obstacle à la mise en œuvre de notre stratégie, car nous nous concentrons actuellement sur les ressources sensibles par exemple : pour assurer la compréhension des besoins des citoyens nous cherchons à développer notre système de communication afin de répondre également à ce que le citoyen veut, ainsi afin d'attirer un grand nombre de clients et en ciblant la catégorie des non-clients nous cherchons à promouvoir nos réseaux sociaux ainsi notre site.

L'obstacle de la motivation : Souvent lors de l'élaboration d'une nouvelle stratégie dans une entreprise la plupart des employés sont confrontés au rejet et au manque de coopération, et dans ce cas-là, la motivation est le seul facteur dans la résolution de ce problème.

Nous rappelons toujours aux employés de Wafra market l'objectif souhaité de sa création et qu'en adoptant cette stratégie nous serons le cercle de changement dans le pays et nous éliminerons tous les obstacles intellectuels qui représentaient la barrière dans le passé, et nous donnons toute la concentration sur les ressources sensibles mentionnées précédemment qui peuvent atteindre le point de changement.

Nous rappelons également toujours aux employés leurs intérêts dans le changement, car si l'employé se rend compte qu'il a un intérêt et un grand rôle dans le changement, il se sentira automatiquement motivé et non menacé par cette stratégie.

L'obstacle politique : Comme c'est connu dans toutes les organisations et toutes les institutions, on trouve des personnes qui pratiquent des politiques de bureau et ceci afin d'assurer leurs positions au sein de l'institution, par conséquent, comme c'est le cas dans toute entreprise, nous avons mis en place quelque précaution en cas que ce type de personne apparait.

Premièrement, nous devons nous concentrer sur les parties qui soutiennent notre stratégie et leur donner tous les privilèges et espaces de travail appropriés pour progresser dans la stratégie et en même temps, nous devons fermer les foyers des conflit dans l'organisation et ne pas donner aux mauvaises personnes la bonne place et le bon moment afin de frustrer les employés.

3.3. Processus équitable

Le processus équitable est un concept développé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne qui intègre l'exécution dans la stratégie en créant l'adhésion des gens dès le départ. Lorsqu'un processus équitable est exercé dans la phase de formulation de la stratégie, les gens ont confiance qu'il existe des règles du jeu équitables, inspirant une coopération volontaire pendant la phase d'exécution.

Trois éléments qui se renforcent mutuellement définissent un processus équitable : l'engagement, l'explication et la clarté des attentes. Que les gens soient des cadres supérieurs ou des employés de magasin, ils se tournent tous vers ces éléments. Kim et Mauborgne les appellent les trois E principes d'un processus équitable.

Analyse :

L'engagement :

Lors de la prise de décisions, nous impliquons toutes les parties visées par ces décisions, afin de comprendre tous les points essentiels cette méthode est utilisée pour améliorer la communication interne entre le personnel de l'entreprise.

L'explication :

Toutes les décisions prises par les dirigeants sont toujours accompagnées avec des explications sur les raisons pour lesquelles nous avons pris ces décisions et ceci afin de rendre chaque employé conscient de ce qu'il fait dans l'organisation et pas seulement de mettre en œuvre les décisions, il doit être conscient de l'importance du passage de l'océan rouge à l'océan bleu et l'impact de ce passage sur les ensembles des employés et les performances à l'avenir.

La clarté des attentes :

Nous informons tous les employés de Wafra market la nécessité de développer cette stratégie océan bleu, et nous définissons également les attentes qui en découlent, elles ne sont pas élevées pour que ne nous puissions pas mettre en œuvre ces objectifs et les plans, ou, comme elles ne sont pas aussi faible afin de qu'elles n'inspirent ou ne motivant personne à travailler sur la nouvelle stratégie.

Les inspirations qu'on déterminé à l'ensemble des concurrents sont :

- La nécessité d'instaurer la confiance entre le citoyen algérien et les produits de son pays.
- Être la première référence aux produits locaux en algérien.
- Aller vers une exportation des produits algériens vers le Maghreb et les pays africains.

Section 2 : L'impact de la stratégie Océan bleu sur la compétitivité des startups

Blue Ocean Strategy est un concept mis au point par les professeurs de l'INSEAD, W. Chan Kim et Renee Mauborgne. Cette stratégie, qui est basée sur des recherches approfondies sur

des centaines d'entreprises couvrant plusieurs décennies et comprenant plusieurs secteurs, proclame qu'au lieu de se battre contre des concurrents, les entreprises peuvent se créer de nouveaux marchés. En d'autres termes, contrairement aux océans rouges qui sont des marchés saturés où la différenciation ou la concurrence par les coûts prévaut, les entreprises peuvent à la place créer des océans bleus ou des marchés entièrement nouveaux pour elles-mêmes grâce à l'innovation de valeur, ce qui créerait de la valeur pour l'ensemble de sa chaîne de parties prenantes, y compris les employés, les clients, et les fournisseurs. Le principe clé de la stratégie Blue Ocean est que les entreprises doivent débloquer une nouvelle demande et rendre la concurrence non pertinente au lieu de suivre les sentiers battus et de se concentrer sur des marchés saturés.

En effet, la stratégie de Blue Ocean passe par l'innovation créatrice de marché. Il ouvre de nouvelles possibilités qui ne sont pas disponibles pour les organisations opérant au sein de la structure coût-valeur existante. Il élargit l'univers de ce qui est possible, permettant souvent une valeur plus élevée à moindre coût.

Les entreprises leaders réussiront non pas en luttant contre leurs concurrents, mais en créant systématiquement des «océans bleus» d'un espace de marché incontesté mûr pour la croissance. La stratégie représente la poursuite simultanée d'une différenciation élevée des produits et d'un faible coût, rendant ainsi la concurrence non pertinente.

Le point clé de la stratégie est la satisfaction des besoins des consommateurs. Vous n'avez pas à penser aux concurrents, car vous êtes le seul sur ce marché. Et tandis que chaque océan bleu finira par devenir rouge, la mesure de votre succès est la durée pendant laquelle vous pouvez garder ce marché bleu.

1. Stratégie Océan Bleu et Avantage Concurrentiel

Kim et Mauborgne (2017) soutiennent que l'océan bleu ne poursuit pas directement l'excellence concurrentielle, car généralement les entreprises qui recherchent l'excellence concurrentielle sont piégées dans la concurrence. Faire des concurrents une bonne mesure pour être meilleur. Cependant, au final, ce que le BOS peut apporter, c'est aussi un avantage concurrentiel.

Par conséquent, il existe quelques études dans le passé qui relient la mise en œuvre du BOS à la réalisation d'une excellence concurrente, comme l'étude de Shared (2019) en Arabie saoudite et de Bataineh et Alomyan en Jordanie. Shared (2019) vise à déterminer l'influence

à quatre dimensions du BOS appelé The Four Action Framework (FAF) sur l'excellence concurrentielle. L'auteur a constaté que les dimensions de BOS influencent positivement la performance d'Al-Rajhi Bank of Saudi Arabia. Shared a également cité six voies dans ses recherches, mais n'a pas testé l'impact de l'outil sur l'excellence concurrentielle. Dans ses études, Shared (2019) indique également que les éléments du BOS (Éliminer, Réduire, Augmenter et Créer) sont positivement corrélés à l'excellence concurrentielle qui consiste en la qualité de service, l'innovation, la flexibilité, le coût et la réponse du client.

De plus, dans le secteur des télécommunications à Irbid, la Jordanie fournit également la preuve de la forte influence des éléments de BOS sur l'excellence concurrentielle. À partir de leur financement, il est démontré que les trois éléments : créer, augmenter et réduire influencent positivement l'excellence concurrentielle. Tout en éliminant l'élément qui n'a aucun effet positif sur l'excellence concurrente.

D'autres études ont été réalisées par Namboodiri et al. (2019), Dehkordi et al. (2012), Hanifah (2015) et Partagé (2019). Une étude bibliographique menée par Namboodiri et al. (2019) En examinant les articles liés à BOS et en les analysants à l'aide de la méthode de la théorie ancrée. À partir de l'étude, ils ont collecté 68 thèmes de premier niveau et 9 thèmes de deuxième niveau, qui ont été reclassés en trois thèmes principaux consistant en « gouvernance innovante », « intégration de la complexité fonctionnelle » et « catalyseurs » ou « moteurs du développement ».

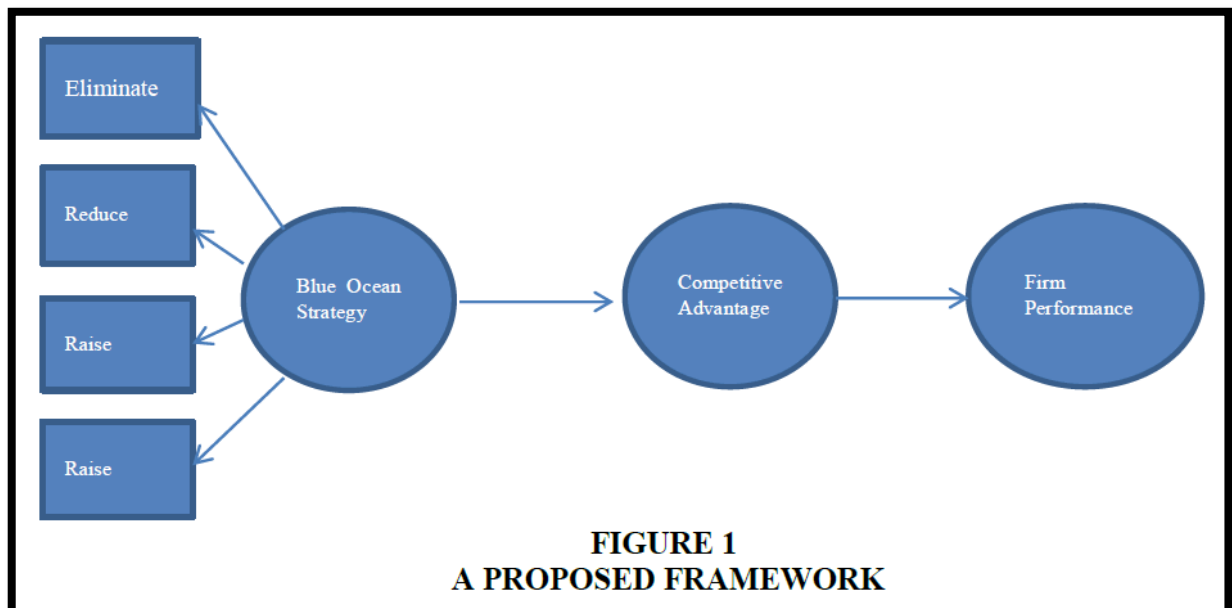
Par ailleurs, Dehkordi et al. (2012) se concentre uniquement sur la description des différences entre le marché de l'océan rouge et de l'océan bleu et le rôle pratique des gestionnaires. Par conséquent, des entreprises ont été trouvées en concurrence dans l'océan rouge pour gagner la concurrence au milieu d'une part de marché diminuée et moins attrayante, tandis que l'océan bleu est un marché où la concurrence n'est pas pertinente.

Les auteurs ont ajouté que BOS peut être utilisé comme un nouveau modèle commercial en raison de sa capacité à augmenter les bénéfices en créant un nouveau marché. Cependant, sa mise en œuvre nécessite l'implication d'un personnel approprié ayant des capacités pratiques, l'accent étant mis sur le leadership. Le processus de prise de décision managériale est également déterminé par la capacité cognitive des managers.

De plus, Dehkordi et al. (2012) n'indiquent aucune influence spécifique et claire des BOS sur la compétition pour la supériorité, même si cela contribue à la création de nouveaux

marchés. De même, Hanifah et al. (2015) décrit le cas de l'adoption du BOS dans une entreprise.

Figure 16 : Le FRAMWORK proposé



Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Japonaise en Indonésie. Ils citent le Four Action Framework (FAF), mais Hanifah et al. (2015) n'a pas réussi à fournir de preuves sur le fait que l'entreprise déploie la dimension du cadre dans la création d'un nouveau marché.

Sur la base de l'explication ci-dessus, il est conclu que les résultats de la recherche précédente sur l'influence du BOS sur l'avantage concurrentiel n'ont toujours pas abouti à une conclusion audacieuse. En raison de la diversité des méthodes et des incohérences des outils utilisés par les chercheurs. De même, un examen des implications de la mise en œuvre du BOS sur la compétition pour l'excellence et la performance n'est toujours pas testé de manière adéquate.

Partant de ce point de vue, cette étude propose un cadre pour étudier l'effet du BOS sur la performance et le rôle de l'avantage concurrentiel comme variable médiatrice.

Conclusion

La recherche sur la stratégie de l'océan bleu de 1998 jusqu'à récemment a attiré beaucoup d'attention de la part des chercheurs. À partir d'une série de thèmes de recherche associés à la Stratégie Océan Bleu, nous nous efforçons de mettre en place un cadre fourni comme pierre angulaire pour tester l'impact du BOS sur l'avantage concurrentiel et son impact sur

la performance de l'entreprise. Le cadre conceptuel devrait pouvoir jeter les bases du prochain processus de recherche et contribuer davantage au concept de la stratégie de l'océan bleu, de l'avantage concurrentiel et des performances de l'entreprise. La variation des méthodes et les incohérences des outils dans l'évaluation du BOS sont encore ouvertes à la recherche. De même, un examen des implications de la mise en œuvre du BOS sur l'avantage concurrentiel et les performances de l'entreprise n'a toujours pas été testé de manière adéquate. Grâce à des recherches plus poussées, on pense que l'écart peut être comblé et permettre de confirmer si l'avantage concurrentiel média entièrement ou partiellement le BOS et la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion Générale

La recherche sur la stratégie de l'océan bleu de 1998 jusqu'à récemment a attiré beaucoup d'attention de la part des chercheurs. À partir d'une série de thèmes de recherche associés à la Stratégie Océan Bleu, nous nous efforçons de mettre en place un cadre fourni comme pierre angulaire pour tester l'impact du BOS sur l'avantage concurrentiel et son impact sur la performance de l'entreprise. Le cadre conceptuel devrait pouvoir jeter les bases du prochain processus de recherche et contribuer davantage au concept de la stratégie de l'océan bleu, de l'avantage concurrentiel et des performances de l'entreprise.

En conclusion, la stratégie océan bleu (BOS) crée un produit et/ou un service tellement unique qu'elle crée sa propre clientèle/marché cible. Si l'on considère vraiment par exemples de ce que pourrait être la stratégie Blue Ocean, tout ce qu'ils ont à faire est de regarder dans les livres d'histoire et de voir ce qui a fait l'histoire de chaque industrie. Comme l'industrie de la restauration a commencé à l'époque de la Renaissance, à l'époque, un petit café utilisait Blue Ocean Strategy en créant sa propre clientèle en créant un concept étrange de manger en public. Tous ces produits et services devaient commencer quelque part après tout ; ce n'est qu'au cours de cette dernière décennie que cette stratégie a été réellement étudiée, enregistrée et a reçu un nom. Le nom choisi était dû à la grande clientèle créée par le produit ou le service unique.

La variation des méthodes et les incohérences des outils dans l'évaluation du BOS sont encore ouvertes à la recherche. De même, un examen des implications de la mise en œuvre du BOS sur l'avantage concurrentiel et les performances de l'entreprise n'a toujours pas été testé de manière adéquate. Grâce à des recherches plus poussées, on pense que l'écart peut être comblé et permettre de confirmer si l'avantage concurrentiel média entièrement ou partiellement le BOS et la performance de l'entreprise.

Avant de conclure, nous laissons des suggestions pour faciliter à ceux qui souhaitent faire des recherches dans ce domaine :

- Le rôle des espaces de co-working dans l'élargissement de l'environnement de travail des start-up.
- Les startups entre les étapes d'accompagnement et de soutien.

Bibliographie

Ouvrage:

BRULHART, F., & LASSALLE, F.(2021).« Jaws Vs. Blue ocean »: créer un « océan bleu » pour contrer la « crise requin » à l'île de La Réunion.In F. BRULHART, & F. LASSALLE, *Revue Management et Avenir* (P 67- 89 P23).Management Prospective Ed.

Kabukin, D. (2014). *REVIEWING THE BLUE OCEAN STRATEGY. IS THE BLUE OCEAN STRATEGY VALID AND RELIABLE?* Business Administration MSc.

Rezaire, K. (2019). *Is the Blue Ocean strategy sustainable ? [La stratégie Océan Bleu est-elle durable ?* Caribbean Science and Innovation Meeting .

A strategy for third-party logistics systems: A case analysis using the blue ocean strategy 2007School of Management, Yeongnam University, Korea

Article de journal:

Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (2016). Testing the Validity of Blue Ocean Strategy versus Competitive Strategy: An Analysis of the Retail Industry. *International Review of Entrepreneurship* , 123-146.

Butler, C. (2008). Planning with Blue Ocean strategy in the United Arab Emirates. *Briefings in entreprenariat finance* , 169-178.

Carton, G. (2020). How Assemblages Change When Theories Become Performative: The case of the Blue Ocean Strategy. *Organization Studies (OS)* , 1417-1439.

Chandrakala, V. G., & Devaru, S. D. (2013). BLUE OCEAN STRATEGY AND BOTTOM OF THE PYRAMID MARKETING. *International Journal of Management Research and Reviews* , 3080-3086.

Ching-Chow Yang, K.-J. Y. (2011). An integrated model of value creation based on the refined Kano's model and the blue ocean strategy. *Total Quality Management & Business Excellence* , 925-940.

Ferreira, E. R.-J. (2017). Strategic framework of fitness clubs based on quality dimensions: the blue ocean strategy approach. *Total Quality Management & Business Excellence* , 1648-1667.

Muhammad Shafiq, R. T. (2019). A new framework of blue ocean strategy for innovation performance in manufacturing sector. *International Journal of Engineering and Advanced Technology* , 1382-1389.

Ramli, A. S., Ahmad, J. B., & Harith, N. M. (2016). Blue Ocean Strategy in Malaysian Public Sector: An Analysis of the Four Action Framework. *Advanced Science Letters* , 1702-1706.

Stéphane, G. (2014). Communication d'une stratégie de marché à partir d'une présentation d'informations à l'aide d'un jeu de plateau : le cas de la stratégie Océan Bleu et du jeu de go. *VARIA* , 190 - 206.

Wilker, M. G. (2007). A Decision-Analytic Approach to Blue-Ocean Strategy Development. *Operations Research Proceedings* , 225-229.

Yuri Borgianni, G. C. (2012). Investigating the Patterns of Value-Oriented Innovations in Blue Ocean Strategy. *International Journal of Innovation Science* , 123-142.

Ramli, A. S., Ahmad, J. B., & Harith, N. M. (2016). Blue Ocean Strategy in Malaysian Public Sector: An Analysis of the Four Action Framework. *Advanced Science Letters* , 1702-1706.

Section:

Chubarkina, A. K. (2017). Blue ocean strategy application in the course of planning and implementation of construction projects in the area of SMART housing and social infrastructure. In A. K. Chubarkina, *MATEC Web of Conferences* (pp. 0 - 8). EDP Sciences.

Kovačič, J. L.-M.-H. (2012). Higher growth through the Blue Ocean Strategy: Implications for economic policy. In J. L.-M.-H. Kovačič, *Research Policy* (pp. 928 - 938).

Shih-ChiChang. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. In Shih-ChiChang, *Technology in Society* (pp. 219 - 223). Information & Management.

Site web:

Wafra Market. (2021). www.waframarket.com. Retrieved from www.waframarket.com.

www.blueoceanstrategy.com. (n.d.). Retrieved from www.blueoceanstrategy.com.

www.mbaskool.com. (n.d.). Retrieved from www.mbaskool.com.

Annexes

Annexes

Annexe A: Bleu ocean strategy & Red ocean strategy

Tableau 3: Bleu ocean strategy & Red ocean strategy

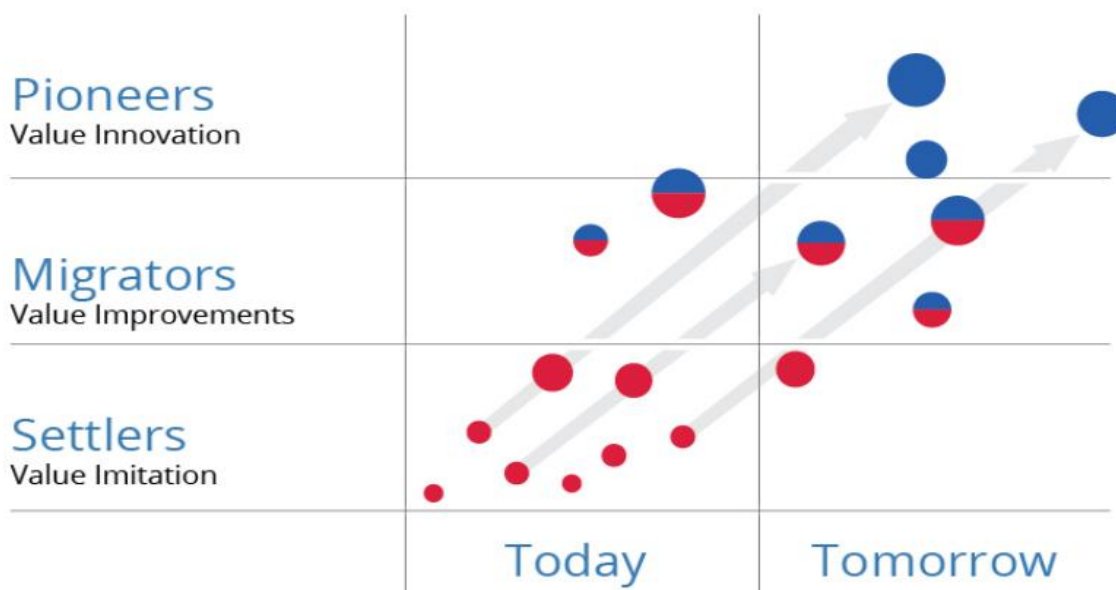
Red ocean strategy	Bleu ocean strategy
Rivaliser dans l'espace de marché existant	Créer un espace de marché incontesté
Battre la compétition	Rendre la compétition sans importance
Exploiter la demande existante	Créer et capturer une nouvelle demande
Faites le compromis valeur-coût	Brisez le compromis valeur-coût
Aligner l'ensemble du système d'activités d'une entreprise avec son choix stratégique de différenciation ou faible coût	Aligner l'ensemble du système d'activités d'une entreprise en quête de différenciation et de faible coût

Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Annexe B: CARTE DES PIONNIERS-MIGRATEURS-COLONS (PMS)

Un exercice utile pour une équipe de direction d'entreprise à la recherche d'une croissance rentable consiste à tracer les portefeuilles actuels et prévus de l'entreprise sur la carte Pioneer-Migrator-Settler créée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne.

Figure 17: CARTE DES PIONNIERS-MIGRATEURS-COLONS

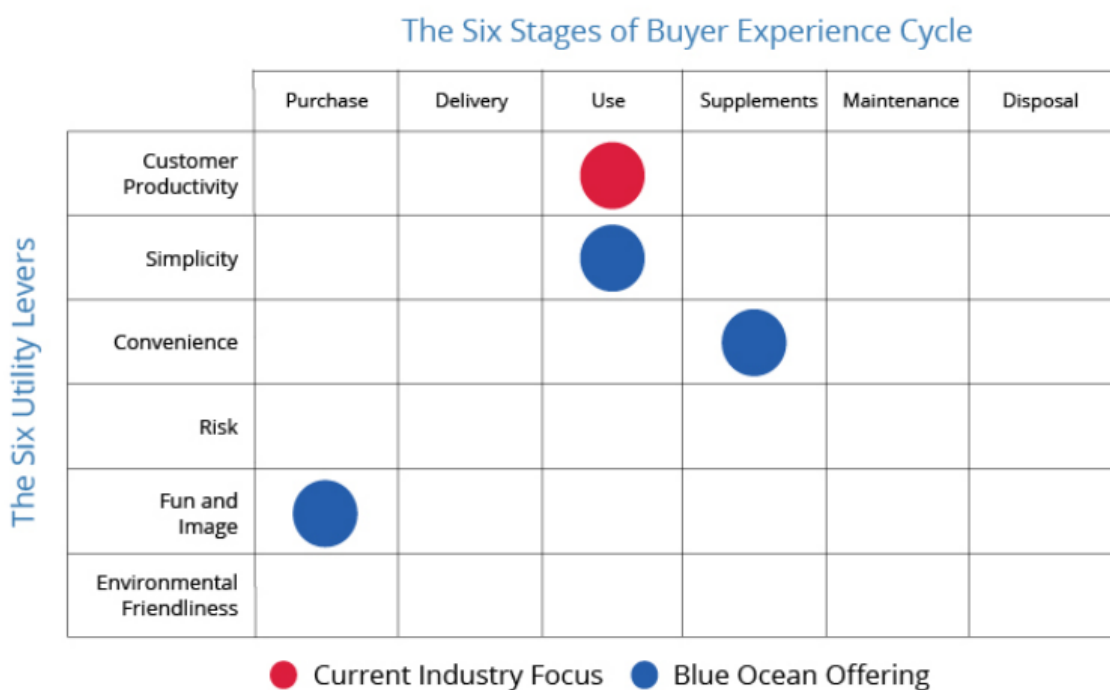


Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Annexe C : CARTE UTILITAIRE ACHETEUR

La carte utilitaire acheteur, développée par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, aide les managers à penser du côté de la demande. Il décrit tous les leviers que les entreprises peuvent tirer pour offrir une utilité exceptionnelle aux acheteurs ainsi que les différentes expériences que les acheteurs peuvent avoir avec un produit ou un service. Cet état d'esprit aide les gestionnaires à identifier la gamme complète d'espaces utilitaires qu'un produit ou un service peut potentiellement remplir. Il comporte deux dimensions : le Buyer Experience Cycle (BEC) et les leviers Utilitaires.

Figure 18 : CARTE UTILITAIRE ACHETEUR



Source : (www.blueoceanstrategy.com)

Annexe D : LE COULOIR DES PRIX DE LA MASSE

Le corridor de prix de la masse cible développé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne est un outil que les gestionnaires peuvent utiliser pour déterminer le bon prix pour débloquer la masse d'acheteurs cibles. Lors de la fixation d'un prix stratégique pour un produit ou un service, les responsables doivent évaluer les compromis que les acheteurs prennent en compte lors de leur décision d'achat, ainsi que le niveau de protection juridique et des ressources qui empêchera d'autres entreprises d'imiter leur offre.

La première étape:

Identifier le corridor de prix de la masse.

Deuxième étape :

Spécifiez un niveau de prix dans le corridor de prix.

Trois types de produits/services alternatifs :

Même forme

Forme différente,

Forme et fonction

Même fonction

différentes,

Même objectif

Figure 19 : LE COULOIR DES PRIX DE LA MASSE



Source : (www.blueoceanstrategy.com)