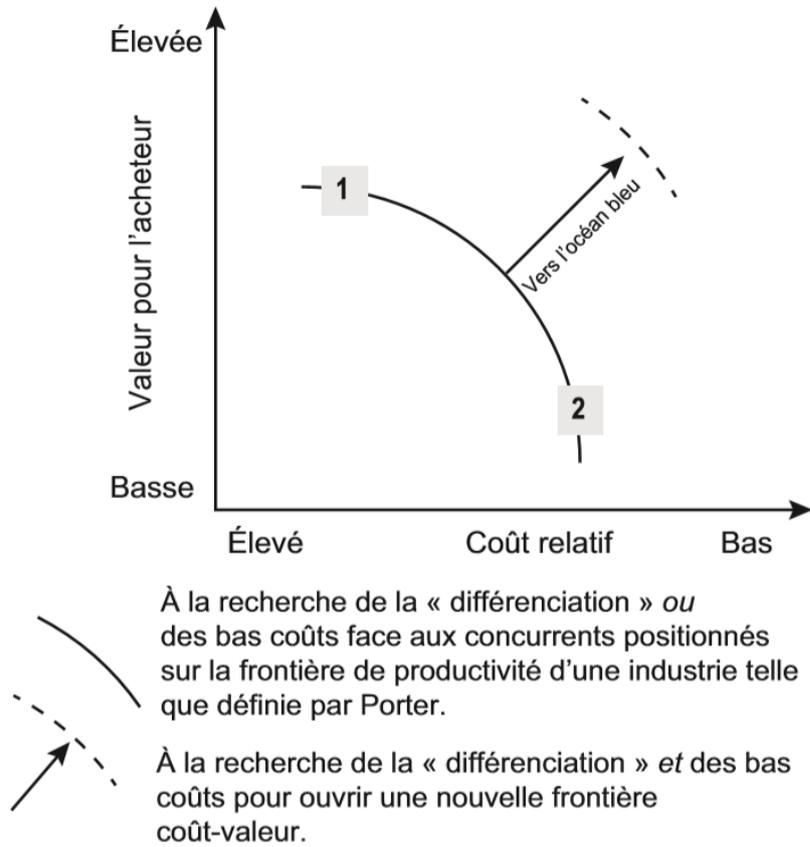
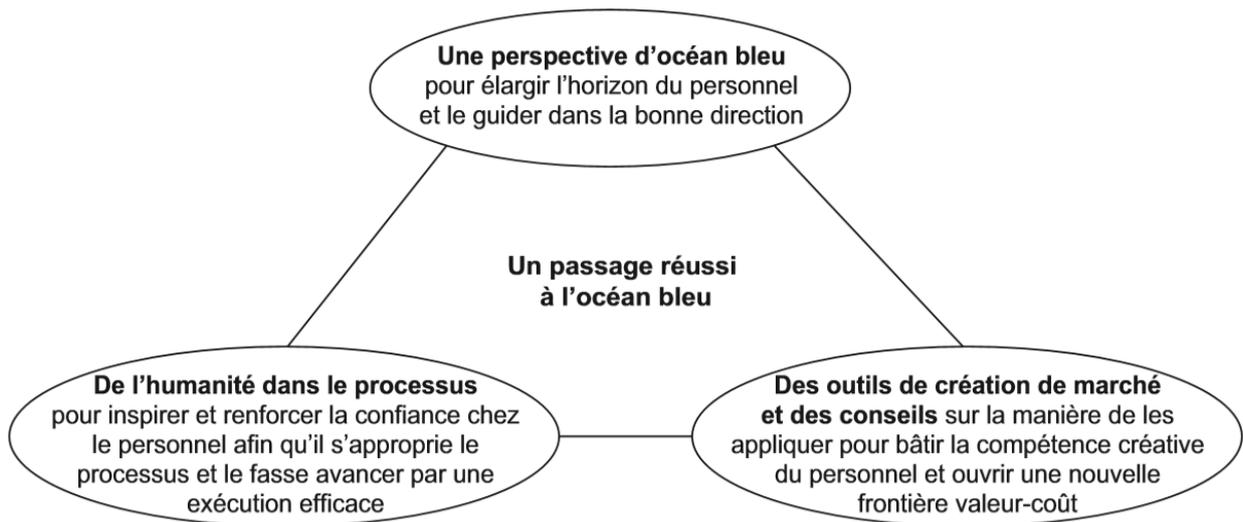


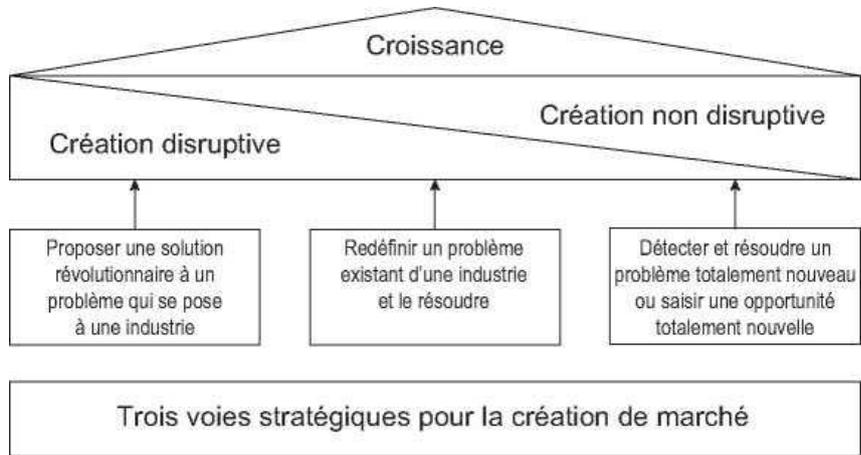
**Figure n°1. De la concurrence sur le marché à la création de marché**



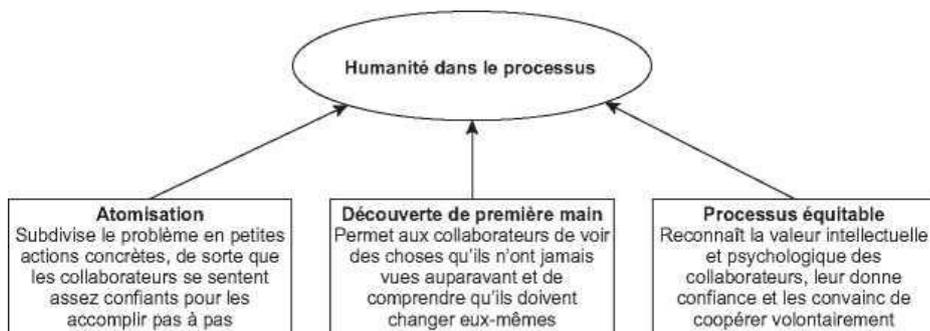
**Figure n°2. Les trois composantes essentielles d'un passage à l'océan bleu**



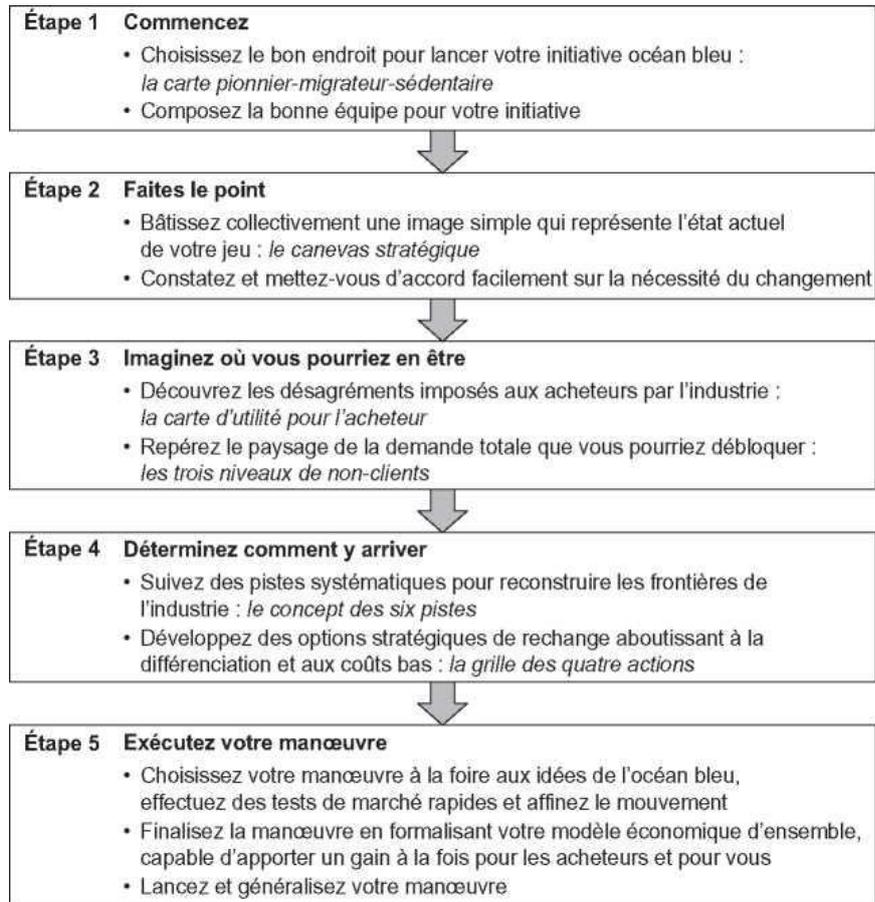
**Figure n°3. Modèle de croissance des stratégies de création de marché**



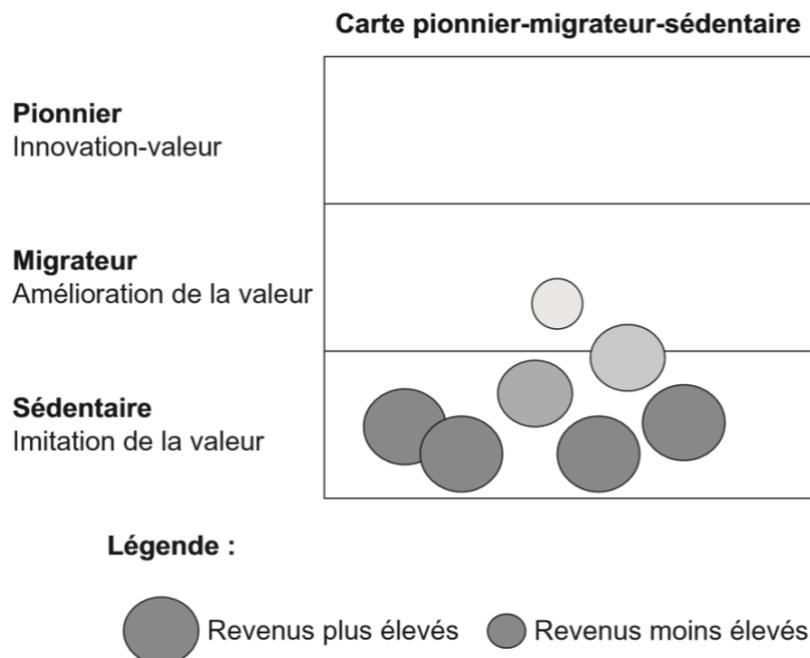
**Figure n°4. Comment l'humanité est inscrite dans le processus**



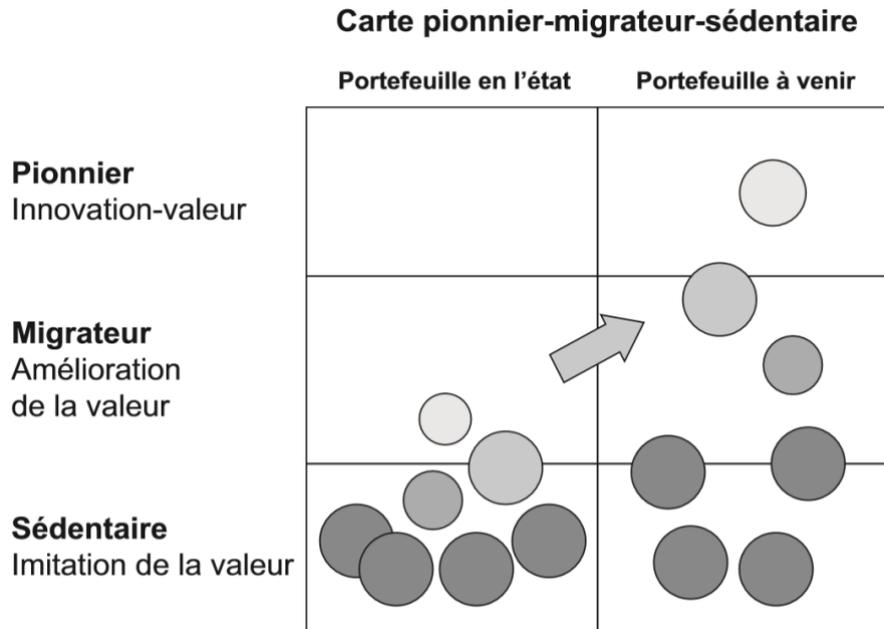
**Figure n°5. Vue générale du processus de passage à l’océan bleu**



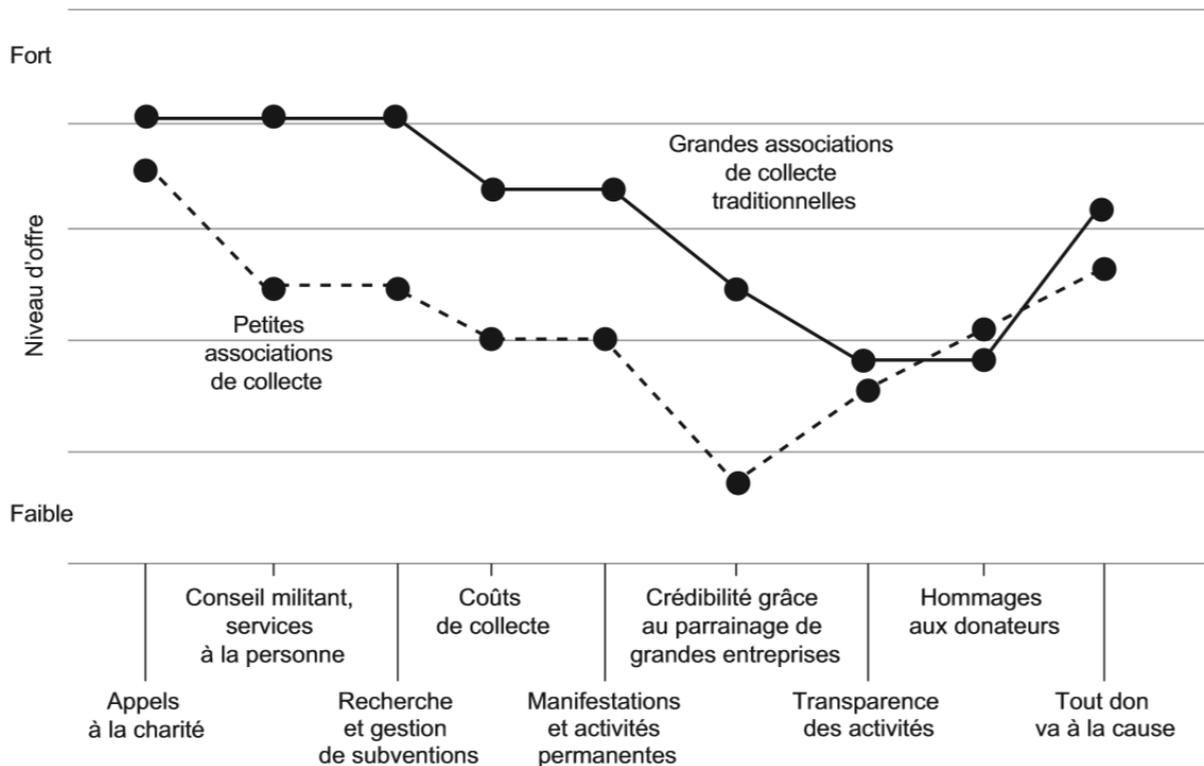
**Figure n°6. Carte pionnier-migrateur-sédentaire d’une société d’appareils ménagers**



**Figure n°7. Créer un portefeuille sain, équilibré : le cas d'une entreprise d'appareils ménagers**

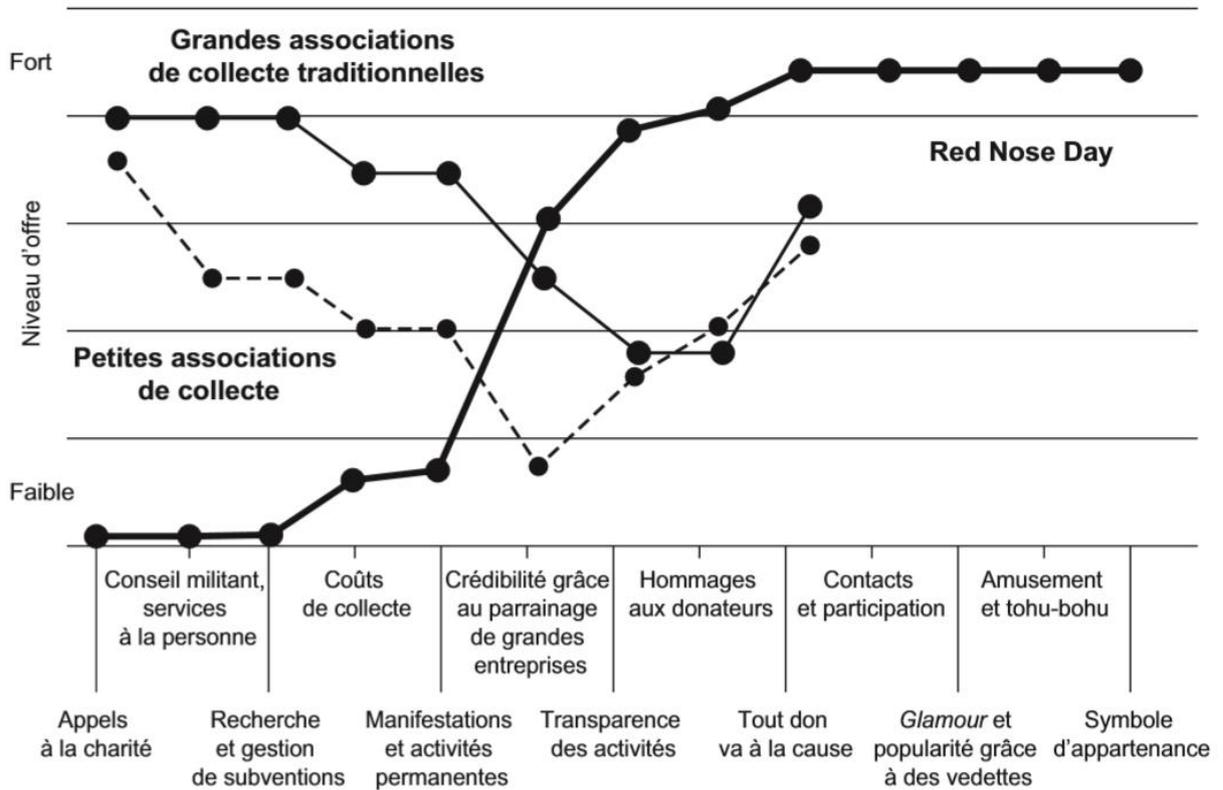


**Figure n°8. Canevas stratégique de l'industrie britannique de la collecte de fonds de bienfaisance (avant Comic Relief)**



**Figure n°9. Canevas stratégique de Comic Relief**

**« Faire quelque chose d'amusant pour récolter de l'argent »**



**Figure n°10. La carte d'utilité pour l'acheteur**

**Les six phases du cycle d'expérience de l'acheteur**

	Achat	Livraison	Utilisation	Suppléments	Maintenance	Élimination
<b>Productivité pour le client</b>						
<b>Simplicité</b>						
<b>Commodité</b>						
<b>Réduction du risque</b>						
<b>Plaisir &amp; image</b>						
<b>Respect de l'environnement</b>						

## Encadré n°11

### Mettre à jour les blocages de l'utilité pour l'acheteur

Achat	Livraison	Utilisation	Suppléments	Maintenance	Élimination
<b>Productivité pour le client :</b>	Quel est le principal obstacle à la productivité pour le client à chaque phase ? À quoi cet obstacle est-il principalement dû ?				
<b>Simplicité :</b>	Quel est le principal obstacle à la simplicité à chaque phase ? À quoi cet obstacle est-il principalement dû ?				
<b>Commodité :</b>	Quel est le principal obstacle à la commodité à chaque phase ? À quoi cet obstacle est-il principalement dû ?				
<b>Réduction du risque :</b>	Quel est le principal obstacle à la réduction du risque à chaque phase ? À quoi cet obstacle est-il principalement dû ?				
<b>Plaisir &amp; image :</b>	Quel est le principal obstacle au plaisir et à l'image à chaque phase ? À quoi cet obstacle est-il principalement dû ?				
<b>Respect de l'environnement :</b>	Quel est le principal obstacle au respect de l'environnement à chaque phase ? À quoi cet obstacle est-il principalement dû ?				

## Encadré n°12

### Ce que signifient les différents leviers d'utilité

Pour que tout le monde comprenne bien en quoi consistent les différents leviers d'utilité pour l'acheteur, vous pourrez vous référer au résumé ci-dessous.

**Productivité :** Tout ce qui se rapporte à l'efficacité – moins de temps, d'efforts et/ou d'argent – dans la satisfaction des besoins des acheteurs.

**Simplicité :** Tout ce qui élimine ou réduit la complexité ou les ennuis psychologiques.

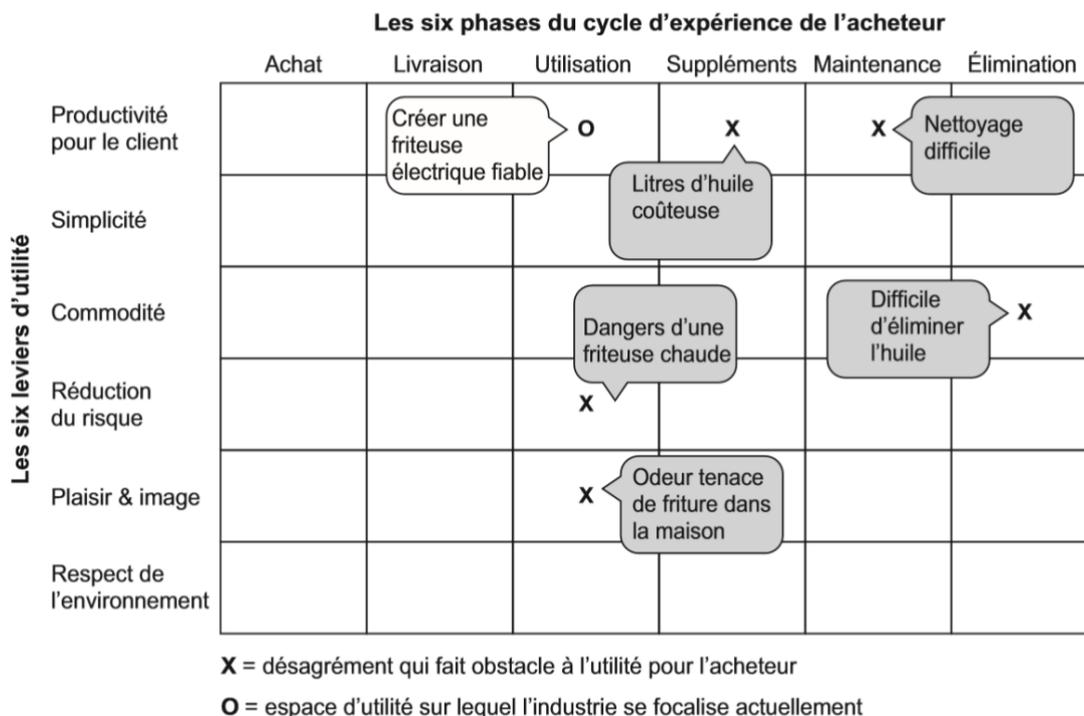
**Commodité :** Au moment et à l'endroit où je veux quelque chose – 24 heures par jour, 7 jours par semaine, 365 jours par an.

**Réduction du risque :** Il peut être financier, physique ou psychologique, y compris le risque de réputation.

**Plaisir & image :** Il s'agit de l'aspect esthétique, du contact, de l'attitude et du style, matériels ou immatériels, véhiculés par une offre.

**Respect de l'environnement :** Ce levier d'utilité concerne les questions « vertes ». Votre offre est-elle écologique ? Ou bien les acheteurs la préfèrent-ils parce que votre organisation est très renommée pour son respect de l'environnement ?

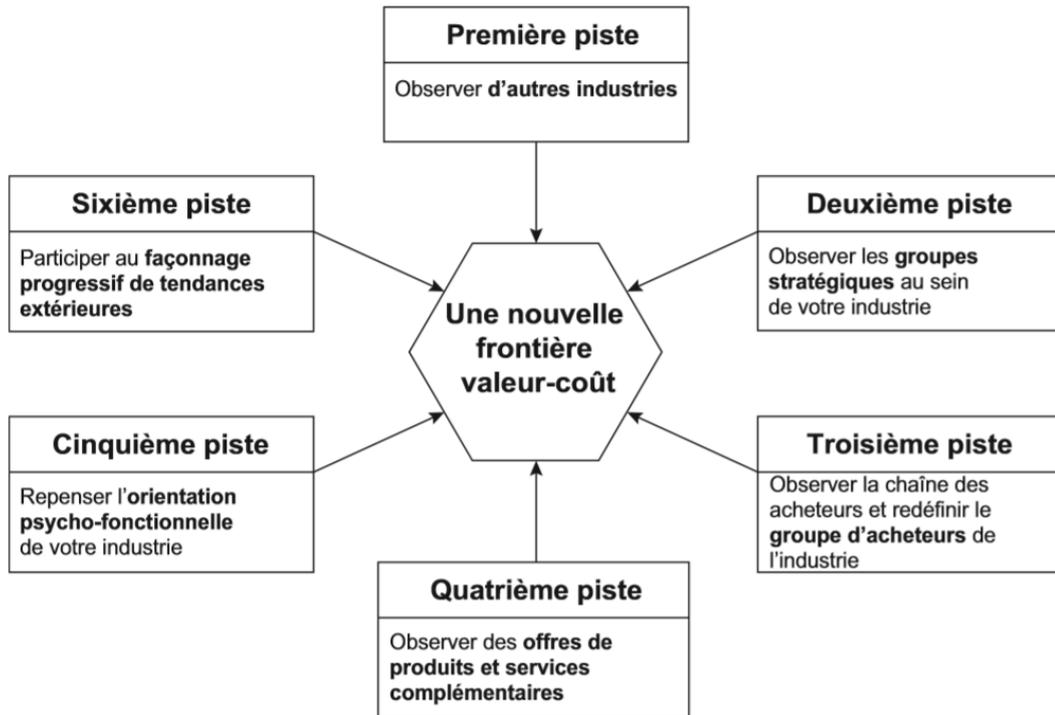
**Figure n°13. La carte d'utilité pour l'acheteur des friteuses électriques domestiques : avant l'ActiFry du groupe SEB**



**Tableau n°14**

	Non-clients de premier niveau	Non-clients de deuxième niveau	Non-clients de troisième niveau
<b>Cartes de crédit/cartes de paiement</b>	Petits et moyens commerces qui acceptent à regret les règlements par cartes de crédit ou de paiement	Nouvelles entreprises, micro-entreprises et travailleurs indépendants qui n'acceptent pas les cartes de crédit ou de paiement	Particuliers qui doivent effectuer des règlements à d'autres particuliers
<b>Associations de bienfaisance britanniques</b>	Personnes âgées et aisées lasses des appels de fonds incessants	Jeunes professionnels qui refusent de donner par choix à cause du manque de transparence sur le pourcentage des fonds qui vont à la cause	Enfants et personnes à faibles revenus qui n'ont jamais pensé à donner
<b>Cabinets de traduction</b>	Grandes entreprises mécontentes des délais, du coût et du morcellement des tâches de traduction de leurs documents professionnels tels que textes de sites web, brochures, documentation des produits, etc.	Organisations de taille moyenne qui n'utilisent pas les services de traduction dans la grande majorité des langues alors que, avec Internet, des gens de pratiquement tous les pays pourraient être leurs clients	Propriétaires de blogs ou de petites organisations qui n'ont jamais songé à utiliser des services de traduction, qui pourraient pourtant leur ouvrir une clientèle et un public mondiaux
<b>Orchestres</b>	Personnes qui assistent à un concert une fois par saison ou de temps à autre, comme par obligation plus que par désir	Personnes qui peuvent se permettre d'aller au concert mais ne le font pas car elles trouvent l'expérience ennuyeuse, vieillie ou prétentieuse	Personnes qui n'ont jamais songé à aller au concert car elles ne connaissent pas vraiment la musique classique et se disent que cette expérience est surtout destinée à une élite instruite et pas aux gens ordinaires

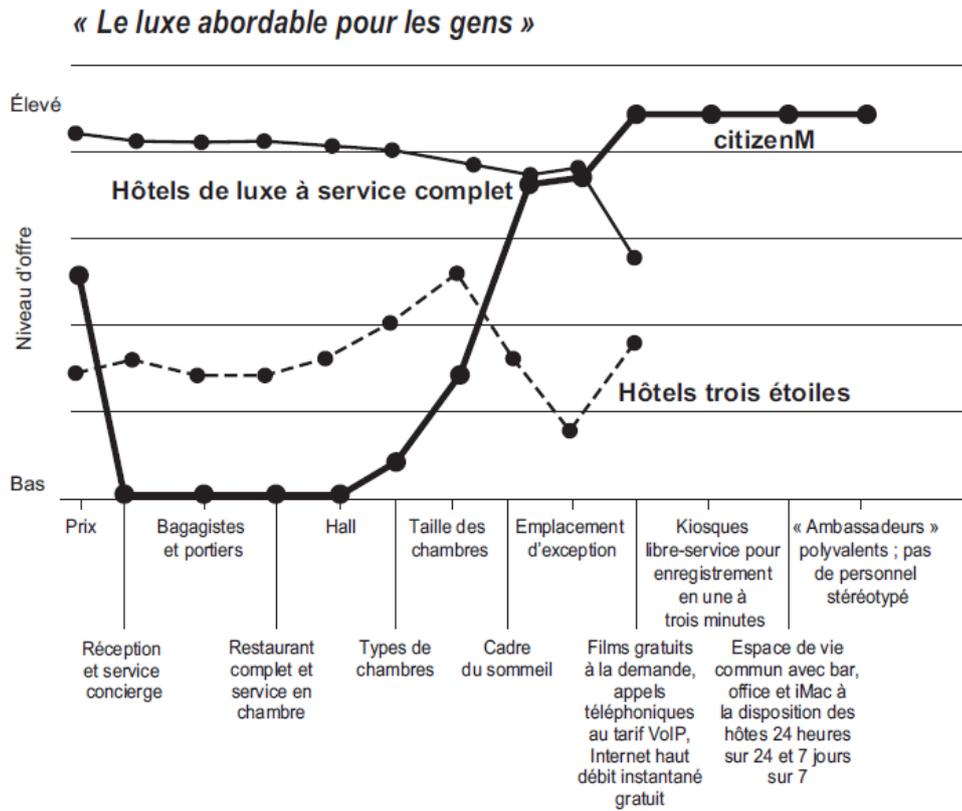
**Figure n°15. Six pistes pour ouvrir une nouvelle frontière valeur-coût**



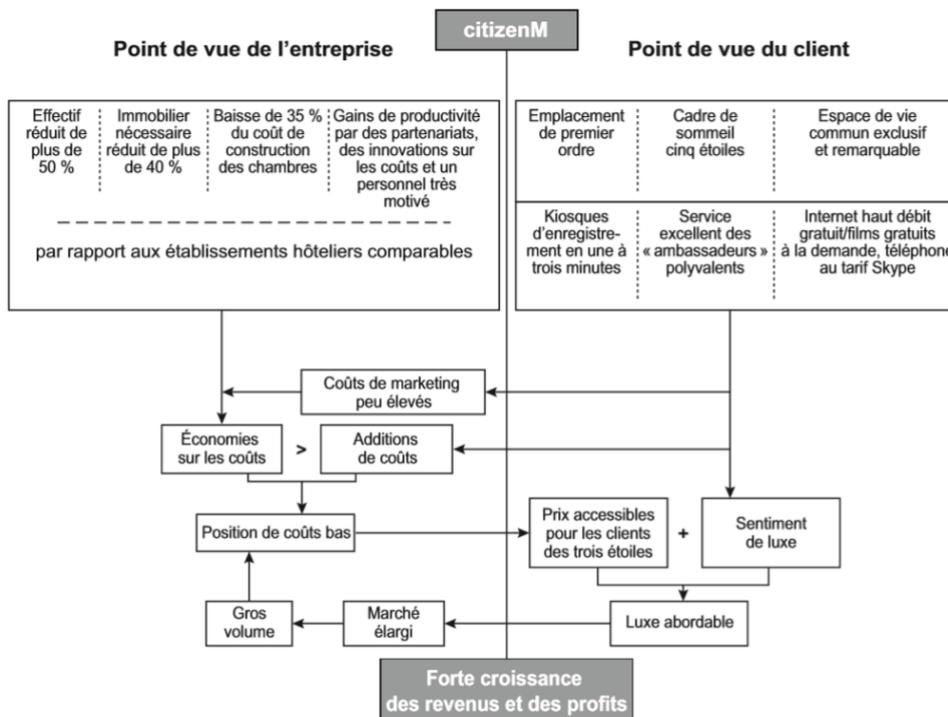
**Figure n°16. Matrice exclure-atténuer-renforcer-crée : le cas de citizenM**

<p style="text-align: center;"><b>Exclure</b></p> <p>Réception et service concierge          Bagagistes et portiers          Restaurants à services complets et service en chambre          Hall</p>	<p style="text-align: center;"><b>Renforcer</b></p> <p>Aménagements – lit extra-large, draps de luxe, tranquillité, douche puissante          Emplacement de premier ordre          Films gratuits à la demande, appels téléphoniques au tarif VoIP, Internet haut débit immédiat et quantité de prises électriques pour les appareils des hôtes</p>
<p style="text-align: center;"><b>Atténuer</b></p> <p>Types de chambres          Dimensions des chambres          Prix par rapport aux hôtels de luxe</p>	<p style="text-align: center;"><b>Créer</b></p> <p>Kiosques d'enregistrement en libre-service en une à trois minutes          Pièce de vie commune avec bar, office et iMac à la disposition des hôtes 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7          « Ambassadeurs » polyvalents sélectionnés pour leur attitude chaleureuse et pragmatique ; pas de personnel stéréotypé</p>

**Figure n°17. Canevas stratégique de citizenM à l'époque de son lancement en 2008**



**Figure n°18. Comment fonctionne le modèle économique de citizenM**



**Figure n°19. Canevas stratégique du programme de réhabilitation communautaire de la Malaisie**

**« Donner une seconde chance par la réhabilitation, pas par l’incarcération »**

