TITRE : Mieux comprendre la Stratégie Océan Bleu

Mots clés : Stratégie, Océan Bleu, canevas stratégique, grille REAC, innovation, nouvel espace stratégique, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Blue Ocean

Le mot **stratégie** est dérivé du grec *stratos* qui signifie « *armée* » et *ageîn* « *conduire* ». Sa définition d'après le dictionnaire Larousse est : « L'Art de combiner l'action de forces militaires en vue d'atteindre un but de guerre déterminé par le pouvoir politique ». D'origine militaire, le concept de stratégie est utilisé depuis dans de nombreux autres domaines : jeux, sport et entreprise notamment.

Les premières théorisations de la stratégie d'entreprise apparaissent dans les années 50 (Havard Business School). Une des plus connues est l'approche de Michael Porter, portée sur l'avantage concurrentiel qu'une entreprise doit obtenir vis-à-vis de sa concurrence. Selon ce spécialiste de l'économie, une entreprise doit se construire un avantage concurrentiel décisif afin de maîtriser les forces de la concurrence. Ce modèle des stratégies génériques propose trois options distinctes : la domination par les coûts (offre de même valeur que celle des concurrents mais à un prix inférieur grâce à une réduction des coûts obtenue par une forte productivité), la concentration (offre ciblée à un segment du marché existant) et la différenciation (proposer une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence). Une différenciation par épuration élimine des éléments du service ou produit, les coûts diminuent mais pour une offre moins valorisante ; tandis qu'une différenciation par sophistication engendre des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

W. Chan Kim et Renée Mauborgne sont deux chercheurs au Blue Ocean Institute à l'INSEAD. Après avoir examiné des centaines d'entreprises pendant 15 ans, ils ont identifié ce qu'ils appellent la « Stratégie Océan Bleu ».

1. Qu'est ce qu'une Stratégie Océan Bleu ?

Pour la comprendre, le mieux est de la comparer à la stratégie de l'Océan Rouge. L'Océan Rouge est l'approche traditionnelle : l'environnement du marché est connu, les entreprises s'y font la guerre (jusque au sang rouge…) pour gagner des parts de marché, les unes par rapport aux autres, face à une demande existante. L'aspect concurrentiel y est omniprésent.

La stratégie Océan Bleu vise à relancer une activité d'un marché jugé saturé et hyper concurrentiel, aux perspectives de croissance limitées. Pour cela, les auteurs préconisent d'abandonner l'obsession de l'affrontement et de chercher à créer et capturer une nouvelle demande.

La stratégie Océan Bleu met l'entreprise au défi de « *sortir de l'Océan Rouge de la concurrence grâce à la création d'un espace stratégique vierge qui rend cette concurrence nulle et non avenue* ». Elle ne cherche pas à s'adapter aux tendances économiques mais à créer ces tendances. Dans cet Océan Bleu, l'entreprise évoluera sans guerre concurrentielle car seule à y évoluer.

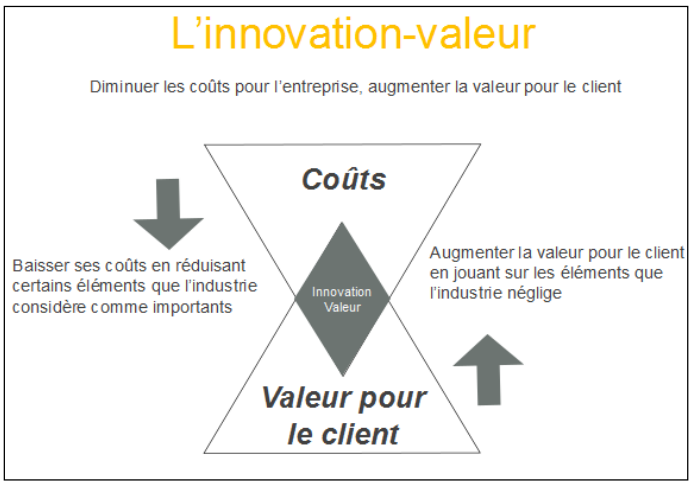
Océan Rouge	Océan Bleu
Agir dans les marchés existants	Créer des marchés vierges
Battre les concurrents	Mettre les concurrents hors-jeu
Exploiter la demande existante	Créer et capturer une nouvelle demande
Obtenir le meilleur rapport Qualité / Prix	Casser le cercle Qualité / Prix
Poursuivre une différenciation OU des prix bas	Créer une différenciation ET des prix élevés

http://www.jca-institut.com

Créer une nouvelle demande peut passer par une innovation de produit ou service mais il est fondamental de préciser que celle-ci n'est pas seulement technologique. Elle se doit d'être une « *innovation valeur* ». C'est la base essentielle de la stratégie Océan Bleu. Cela signifie que l'innovation qui va créer cette nouvelle demande doit impérativement apporter de la valeur et ce non seulement pour l'entreprise (rentabilité), mais également pour l'acheteur (utilité).

Dans les Océans Rouges, la différentiation n'engendre pas un surcroit de valeur pour une des deux parties. La stratégie Océan Bleu pense possible et indispensable de poursuivre de front la réduction des coûts et l'augmentation de la valeur**.**

Schéma : Innovation valeur



http://www.oceanbleu.be/ocean-bleu/sob

Les auteurs avertissent rapidement que suivre une stratégie Océan Bleu n'implique pas de prendre des risques mais plutôt de les réduire. Pour cela, plusieurs outils sont à notre disposition :

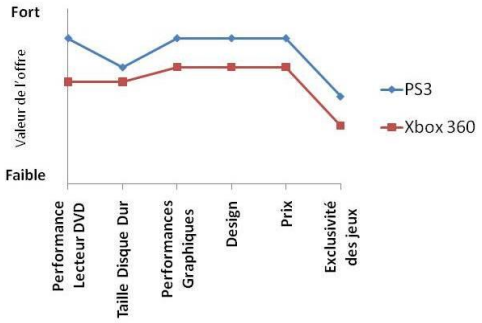
- ***<u>Le canevas stratégique</u>*.**

Outil à utiliser à différentes étapes de la mise en place de la stratégie Océan Bleu. Il va permettre de réaliser un diagnostic puis orienter les actions à mener.

C'est un graphique représenté par deux axes : en abscisses, la liste des critères qui ont de la valeur pour les clients du marché traditionnel dans lequel évolue l'entreprise actuellement ; en ordonnées, les performances de l'offre (traduites en terme de « basses » près de l'axe des abscisses, jusque « élevée » vers le haut du graphique).

Lors du diagnostic, l'entreprise positionne la performance de l'ensemble de la concurrence pour chacune des caractéristiques. En général dans un marché hyper-concurrencé d'Océan Rouge, les concurrents ont un profil stratégique similaire. Certes, certaines entreprises essayent de se différencier mais soit elles sont rapidement imitées, soit elles ne créent pas de réel nouvel espace stratégique.

Exemple du canevas stratégique du marché de la console de jeux de salon



http://www.blue-blog.fr/strategie-de-locean-bleu/nintendo-nage-en-plein-bonheur

L'erreur de toute entreprise (nouvelle ou pas) souhaitant se démarquer serait de suivre ces critères, c'est-à-dire de les prendre en compte dans la stratégie marketing. En effet, l'entreprise n'aurait plus comme solution que de dépasser ses concurrents sur la base de ces critères. Donc si le propre canevas stratégique d'une entreprise suit le profil du marché, alors celle-ci évolue dans un Océan Rouge.

Afin d'en sortir, il ne faut pas proposer une solution meilleure à celle existante, ce qui reviendrait à segmenter son offre pour une partie du marché et augmenter ses coûts. Mais plutôt, à partir du canevas stratégique, se concentrer sur les « *non-clients* » (marché qui est en général plus vaste que le marché de clients). En répondant aux besoins des non-clients, une nouvelle courbe très différente sur certains critères se profilera.

L'entreprise va maintenant utiliser la grille des quatre actions.

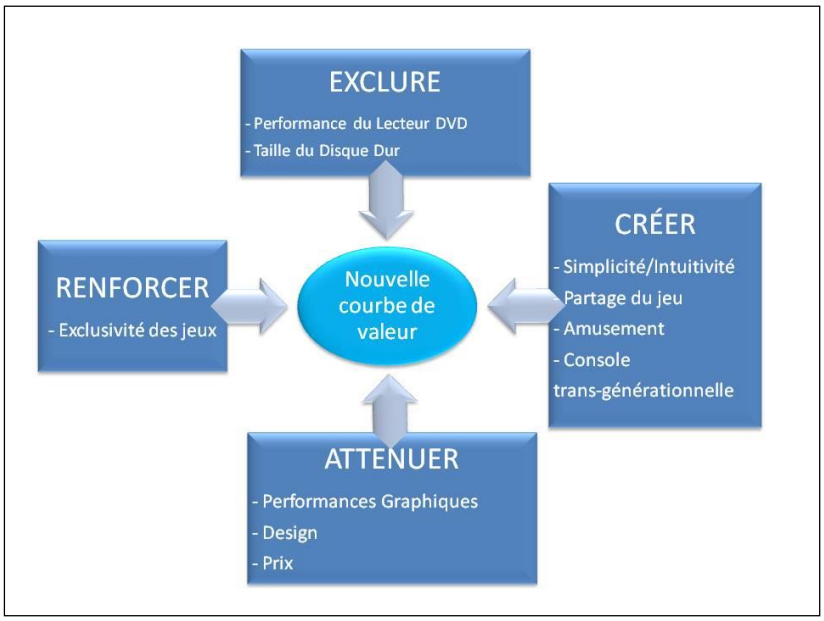
- ***La grille des quatre actions ou grille ERAC***

Quelles caractéristiques faudrait-il Renforcer, Exclure, Atténuer et/ou Créer pour que les non-clients actuels trouvent notre offre utile ?

La bonne équation est de faire des choix de renfort et de création qui ne coûtent pas trop, afin de maintenir un coût inférieur (et donc oser désinvestir et exclure).

Critère qu'il faut… ⇩	*Permet à l'entreprise* ⇩	⇨ *Les non-clients trouvent une valeur (utilité) à l'offre*
Exclure	De baisser les coûts	
Atténuer		
Créer	D'augmenter la valeur utile de l'offre	
Renforcer		

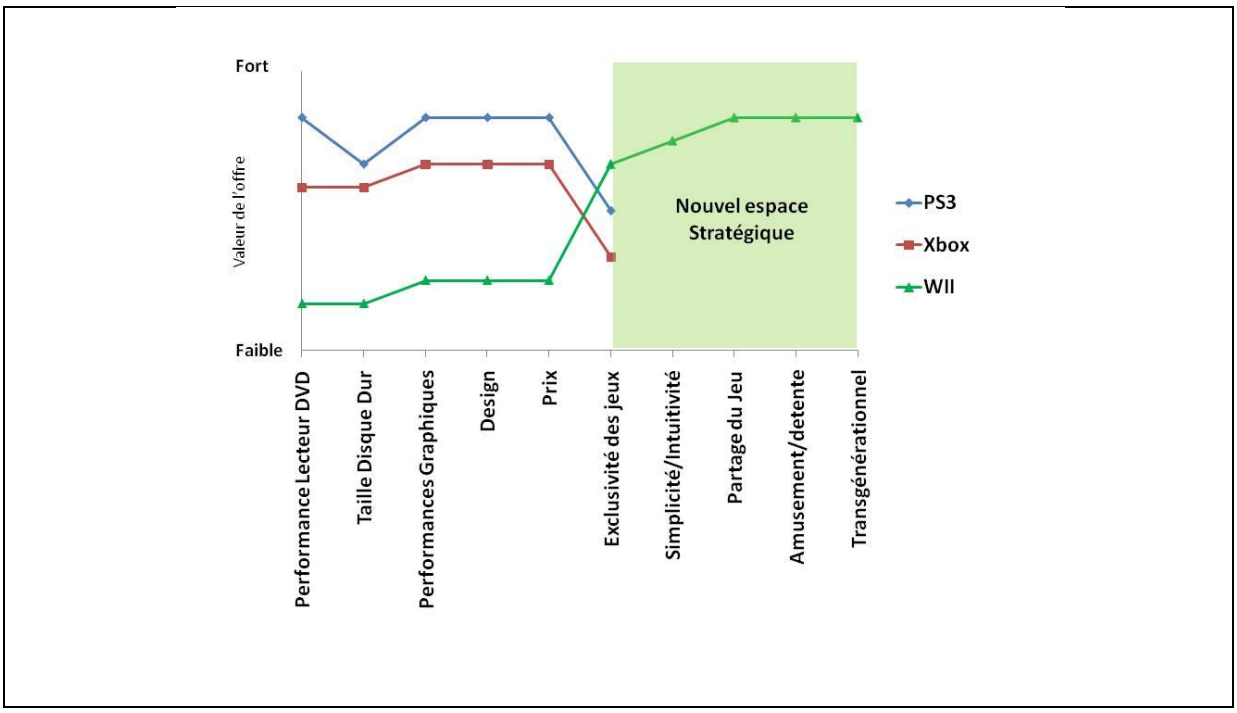
Exemple : grille ERAC de Nintendo



http://www.blue-blog.fr/strategie-de-locean-bleu/nintendo-nage-en-plein-bonheur

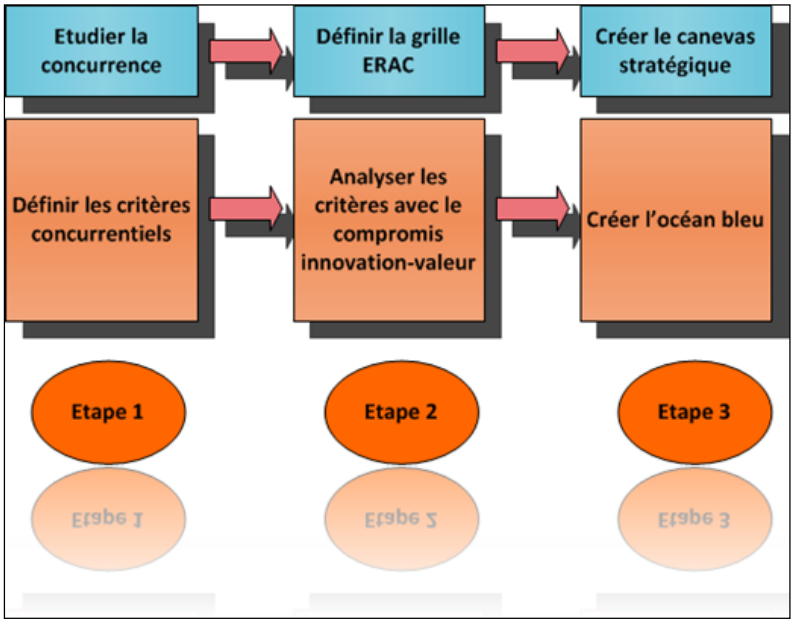
En répondant à ces quatre questions, l'entreprise se dessine une nouvelle courbe de valeur sur le canevas stratégique (avec un ajout de nouveaux critères dévoilés par les réponses apportées à la question « Que faut-il créer ?»).

Le canevas stratégique du marché des consoles de jeux et de Nintendo-Wii



http://www.blue-blog.fr/strategie-de-locean-bleu/nintendo-nage-en-plein-bonheur

Focalisation, divergence et slogan percutant sont les critères d'une stratégie Océan Bleu réussie. Focalisation sur les critères de choix décisifs (ceux les plus utiles pour que les non-clients adoptent l'offre), divergence avant gardiste (être le premier à aller là où les autres ne sont jamais allés), slogan percutant (révélateur de la stratégie).



http://demeteretkotler.wordpress.com/2012/07/12/le-canevas-strategique-creer-ocean-bleu/

2. Méthodologie pour mener une création d'espace stratégique tout en atténuant les risques

Comment obtenir concrètement un canevas stratégique radicalement différent de la concurrence et se construire un espace stratégique rentable et vierge ? Les auteurs de la stratégie Océan Bleu identifient plusieurs principes à suivre pour créer et naviguer dans un océan bleu sans risque.

a) Capter les non-clients (ouvrir un nouveau marché grâce à une innovation/amélioration créatrice d'une valeur attractive pour les non-clients)

➢ *Identification des non-clients.*

- *Pourquoi attirer les non-clients ?* On constate qu'une entreprise a plus de non-clients que de clients. Alors commencer par se demander comment attirer les non-clients permet de se créer un marché le plus vaste possible et ainsi rentabiliser l'investissement. Vouloir se différencier en se spécialisant est contraire à cette idée, en effet dans ce cas l'entreprise réduit elle-même la taille de son marché en excluant des consommateurs et donc du potentiel de débouché.

- *Comment les repérer ?* Dans la stratégie Océan Bleu, il faut se poser la question : « Pourquoi des personnes assouvissent un même besoin (exemple : faire du sport) dans un autre secteur que le notre ? ». En recherchant ensuite les points communs de ces non-clients avec les clients actuels, et en modifiant l'offre pour répondre aux deux particularités en même temps permet de satisfaire une demande bien plus large.

Les non-clients du secteur peuvent être regroupés en 3 niveaux.

Niveau de non-client	Particularité	Comment les transformer en clients fidèles ?
Imminents	Acheteurs occasionnels.	Trouver la raison de leur démotivation et y répondre.
Anti	Non satisfaits par l'offre proposée.	Trouver la raison qui les détourne de l'offre du secteur et y répondre.
Inexplorés	Ceux qui n'ont jamais été ciblés par le secteur car a priori ils appartiennent à un autre marché.	Trouver la raison qui les pousse à choisir un autre marché pour une même satisfaction de besoin et y répondre.

Renforcer, Exclure, Atténuer, ou Créer (grille REAC) les caractéristiques de l'offre de l'entreprise qui vont décider le non-client actuel à être transformé en client fidèle.
Quel niveau de non-client viser ? Celui le plus large possible et même essayer de viser les 3 en même temps.

➢ *Pistes de recherches de valeur pour les non-clients.*

- *Redessiner les frontières entre marchés*. Pour sortir de l'Océan Rouge et créer une nouvelle demande, rentable et pérenne, il faut être capable d'aller « voir ailleurs ». Pour cela six pistes sont possibles :

- *Aller voir les solutions alternatives présentes sur le marché*. Quelles solutions alternatives utilisent les non-clients d'un secteur pour satisfaire un besoin identique ?

  Exemple :

Besoin	*Secteur de l'entreprise*	*Solutions alternatives proposées par les autres secteurs*
Se déplacer	*Transport aérien*	*Automobile, train…*
Se divertir	*Cirque*	*Cinéma, pièce de théâtre, comédie musique*

L'entreprise cherchera alors à comprendre les facteurs ayant poussé les non-clients de son secteur à opter pour cette solution alternative. Elle pourra ainsi créer ou renforcer un élément de son offre afin de faire tomber les freins et transformer ces non-clients en clients.

- *Aller voir les autres groupes stratégiques du secteur*. A l'intérieur de son marché, l'entreprise créera des sous-groupes de concurrents selon leur positionnement et leur prix. Un acheteur navigue à l'intérieur d'un sous-groupe pour l'avantage client qu'il lui propose, ce qui entraine une réelle concurrence uniquement entre entreprises d'un même sous-groupe sans se soucier des autres sous-groupes (exemple : sous-groupe produits de luxe et sous-groupe Discount). L'entreprise pourra alors lister les avantages décisifs des différents sous-groupes et modifier sa propre offre (diminuer/exclure) pour y proposer ces avantages exclusifs réunis.

- *Explorer la chaîne des acheteurs-utilisateurs*. Entre prescripteurs, acheteurs et utilisateurs, les motivations d'acquisition/utilisation de l'offre sont différentes (le prescripteur cherche une solution efficace, l'utilisateur une solution facile de consommation). Alors, dans un marché hyper concurrencé, cibler uniquement les prescripteurs, c'est passer à côté des motivations de l'utilisateur. En se demandant ce qui n'est pas satisfaisant pour un utilisateur dans l'offre actuelle prescrite et y remédier, c'est créer une demande qui influence maintenant le prescripteur.

- *Explorer les produits et services complémentaires*. Les acheteurs cherchent à assouvir leur besoin par une solution d'ensemble, satisfaisante pour eux. En conséquence, le choix sur une solution peut se faire en fonction des produits ou services complémentaires rattachés (l'acquisition de tout produit mécanique et/électronique entraine des frais d'entretien, maintenance…). A l'entreprise de modifier son offre pour que la solution globale (frais d'acquisition/entretien) soit satisfaisante sur la durée de vie du produit.

- *Explorer le contenu fonctionnel ou émotionnel du secteur*. Il s'agit là de se poser la question de savoir ce qui peut être exclu, atténué ou au contraire ajouté, renforcé dans les caractéristiques de notre offre afin d'augmenter la valeur émotionnelle de notre offre (*produit écologique par exemple*).

- *Explorer le temps par projection des grandes tendances : « Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible. » Antoine de St Exupéry.* Principe très difficile qui consiste à imaginer un futur qui utiliserait de façon extrême une nouvelle tendance actuelle. Il faudra ensuite se demander comment est-il possible d'arriver à cette situation pour influencer l'avenir et créer un nouvel espace stratégique ?

- *Une nouvelle planification stratégique***.** Une fois les pistes de recherches explorées, comment aller au-delà des petites améliorations et arriver à se focaliser sur les problèmes prioritaires à résoudre pour créer cette demande ? Il faut là aussi sortir du plan stratégique type (analyse du marché actuel, proposer une solution de gain de parts de marché par différentiation ou diminution des coûts, puis se fixer des objectifs).

  Bien sûr, certains outils traditionnels sont utiles. Mais il faut d'abord se poser la question de la manière de se différencier. Pour cela, dans une stratégie Océan Bleu, la procédure passe par **le canevas stratégique** cité précédemment. Quelques règles à suivre pour le mettre en place efficacement ?

- *Anticiper*. Il ne faut pas attendre que la concurrence mette l'entreprise au pied du mur pour opter vers une stratégie Océan Bleu. Pour cela, utiliser la force salariale qui subit les attaques actuelles et les conséquences ressenties par les différents services.

- *Se charger de l'analyse de la clientèle et non-clientèle par la force interne de l'entreprise*. Outre la raison de coût, cela permet de faire prendre conscience aux salariés que la situation actuelle n'est pas satisfaisante.

- *Se faire confronter différentes propositions de canevas stratégiques*. Les propositions émanent de personnes/groupes distincts. Une diversité de canevas (qu'il faudra fusionner) maximise les chances de trouver des terrains inexplorés.

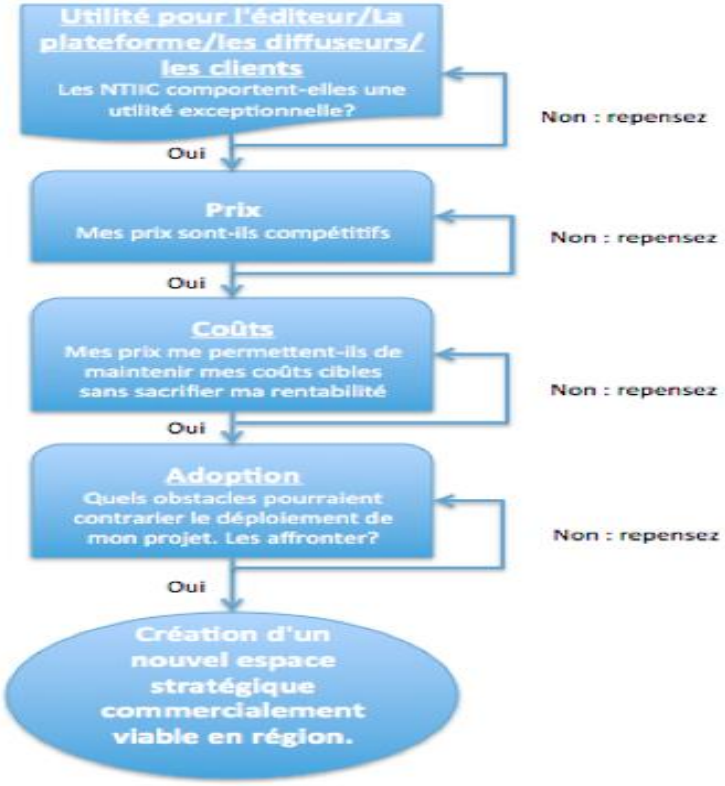
- *Jouer la transparence avec les salariés*. Une réelle communication qui explique les raisons du changement et la ligne à suivre permet d'impliquer le personnel.

b) Créer la valeur financière

Une fois la voie à suivre pour créer un nouveau marché clairement identifiée, il faut s'assurer la rentabilité et la pérennité de l'offre proposée, deuxième particularité de la stratégie Océan Bleu. Cela passe par le « *séquencement stratégique* » qui vise à conjuguer l'utilité, le prix stratégique puis la maitrise des coûts afin de créer « *l'innovation-valeur* ».

Le séquencement stratégique de l'Océan Bleu

Exemple pour les Imprimeurs de journaux (mis à mal par Internet et les journaux gratuits)



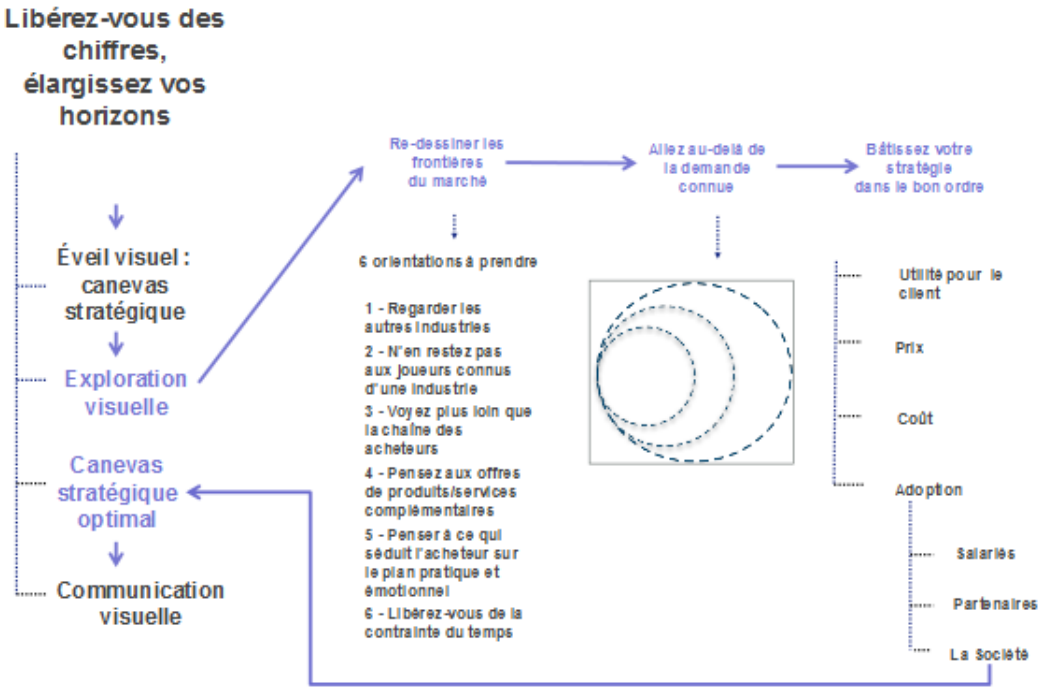
inigraph.fr

- *L'utilité pour l'acheteur*. Vitale et point de départ. Le non-client a différentes raisons de ne pas acheter et cela ne concerne pas uniquement l'utilité même du produit. Afin de lever ces freins d'utilité, l'entreprise doit se demander si chacune des étapes du cycle d'expérience (achat, livraison, utilisation, compléments, entretien, élimination) rencontre un obstacle (de productivité, simplicité, commodité, risque, amusement/image et respect de l'environnement).

- *Le prix, la marge puis les coûts*. Une fois l'envie d'acquérir une nouvelle solution utile générée, il est de temps de penser au prix de l'offre. Contrairement aux théories souvent appliquées, il ne faut plus partir des coûts d'innovation puis en déterminer le montant de l'offre, mais plutôt se demander quelle valeur financière les personnes ciblées accepteraient pour obtenir satisfaction. De là, charge à l'entreprise de trouver la solution pour adapter ses coûts afin de se générer une marge (valeur) la plus importante possible.

  Les axes de recherche de diminution des coûts ? Une première possibilité est de miser sur l'économie d'échelle. En visant un marché le plus volumineux possible, l'économie d'échelle permettra une rentabilité assez rapide. Deuxième possibilité : fixer son prix en fonction des solutions alternatives proposées par les autres marchés. Il s'agit une nouvelle fois d'observer ailleurs ce qui fonctionne et non plus réagir en fonction de la concurrence directe sur son secteur. Troisième possibilité : Le « canevas stratégique » a permis d'exclure ou de diminuer les caractéristiques non décisives. Ainsi la chasse aux coûts inutiles est déjà entamée dès cette étape et en baissant les efforts portés sur ces critères de l'Océan Rouge, on peut les rediriger et les valoriser sur des critères nouveaux définissant notre Océan Bleu. Si cela ne s'avère pas suffisant, une quatrième possibilité est de chercher des solutions alternatives pour atteindre un coût (exemples : rationnaliser, diminuer des étapes de fabrications, innover, réaliser des partenariats ou repenser le modèle de fixation du prix sont des leviers à explorer).

Afin d'éviter l'imitation par la concurrence, il faut se demander jusqu'où l'entreprise peut monter son prix sans attirer un Océan Rouge avide d'imitation rentable. Un prix élevé ne serait possible qu'en cas de brevet ou complexité d'imitation. Dans le cas contraire, fixer un prix bas limiterait l'arrivée d'imitateurs devant investir eux-aussi pour pénétrer le marché.



http://www.oceanbleu.be/ocean-bleu/sob---site.pdf

3. Le rôle du manager dans la réussite d'une stratégie Océan Bleu.

Faire adopter une stratégie Océan Bleu peut être un défi difficile. Il va une nouvelle fois falloir faire face à des obstacles.

- *Les salariés*.

  - *L'implication* : transparence et utilisation de la force interne sont des clefs du succès de mise en place d'une stratégie Océan Bleu. Les salariés sont une aide indéniable pour pointer du doigt les caractéristiques à modifier puis mettre en action les nouveaux objectifs. « *Le management équitable* » consiste à impliquer le salarié dès le départ dans l'élaboration de la stratégie afin de l'engager et se servir de son expérience terrain.

Mais le manager a de fortes chances de rencontrer des salariés récalcitrants. Pour mettre en place les changements attendus, les auteurs proposent un *« management par le point de bascule ».* Identifier le groupe de salariés susceptible d'être partisan au changement pour l'amener à être un élément coopérateur, fédérateur et porteur du projet. Pour cela les pistes à suivre sont les suivantes *: faire rencontrer des clients mécontents et/ou rendre le salarié utilisateur de l'offre actuelle pour prouver que l'offre actuelle est non satisfaisante, obtenir le concours du cicérone de chaque équipe...*

  - *La réaffectation des postes et/ou moyens.* Atténuer, exclure, renforcer ou créer des éléments de l'offre actuelle implique une réorganisation en interne. Certains services sont à restreindre, pour en gonfler d'autres. Bien sûr le point précédent doit être validé afin d'obtenir une adoption salariale. Lorsque l'entreprise appartient à un groupe, des transferts sont souvent plus facilement envisageables et donc négociables.

- *Fractionner leur travail.* Cadrer les changements à adopter dans un périmètre d'actions restreint afin de rassurer chaque salarié.

Valoriser le personnel est le maitre mot à suivre. Il génère un sentiment de reconnaissance et donc une motivation et implication forte pour réussir la stratégie du changement.

- *Les partenaires* : les rencontrer et les rassurer que le changement d'orientation ne leur sera pas préjudiciable.
- *L'opinion publique* : l'accompagner dans l'adoption d'une stratégie jusqu'ici inconnue (débattre pour faire accepter les réfractaires par exemple, faire tester…).

4. Importance et avenir de la stratégie Océan Bleu.

Une stratégie consiste donc en une suite d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit ensuite, au niveau opérationnel en plans d'actions. Blue Ocean ou stratégie Océan Bleu est la stratégie de l'Innovation-valeur. Bien sûr des imitateurs seraient intéressés par la valeur entreprise apportée par cette stratégie. D'après les auteurs qui s'appuient sur leurs observations, l'arrivée de concurrents sérieux ne se fera que quelques années plus tard (une dizaine). Voici une liste d'éléments susceptibles de freiner leur arrivée dans l'Océan Bleu créé par une entreprise :

- Certaines innovations sont ridiculisées par la concurrence (au moins tant que la valeur ne leur est pas apparente). Alors pourquoi imiter le ridicule s'il ne rapporte rien (à priori) ?
- Certaines entreprises ont peur de perdre leur position actuelle en « allant voir ailleurs ». La cohérence entre image de marque et changement de stratégie à adopter pour entrer dans ce nouvel océan n'est pas toujours compatible.
- Lorsque l'entreprise s'est accaparée la quasi intégralité d'un nouveau marché, quel intérêt à aller capturer le peu de demande restante ?
- Les brevets, les coûts à l'innovation restent des barrières classiques à l'imitation.
- La valeur actuelle de l'entreprise novatrice dans l'esprit du consommateur est telle qu'un concurrent aurait du mal à y faire sa place.
- Réorienter sa stratégie représente un coût et un investissement humain quelque fois non concevables.

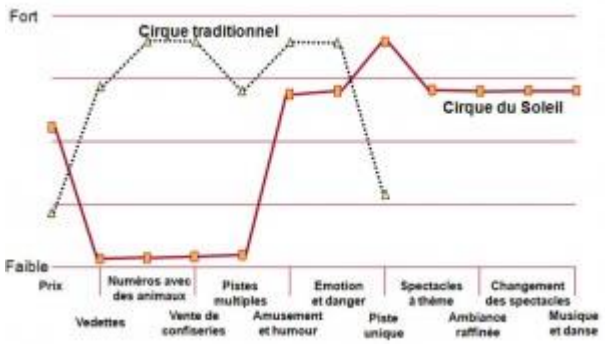
Pourtant, il est envisageable de voir arriver cette concurrence. C'est pourquoi il faut régulièrement mettre à jour le canevas stratégique du marché et lorsque celui de l'entreprise ressemble à celui du profil de la concurrence, alors il est grand temps de se sortir de l'Océan Rouge et se lancer un nouvel Océan Bleu. La stratégie Océan Bleu est donc dynamique, elle ne peut être statique.

Comme toute théorie, cette stratégie peut être critiquée. Peu d'entreprises arrivent à la mettre en place.

- Crainte des conséquences à subir d'une réorganisation salariale.
- Difficulté d'abandonner une caractéristique peu valorisante. Sentiment de perte pour l'entreprise...
- La lourdeur de gestion de certaines entreprises, souvent dues à la taille et l'âge de celles-ci, ne permet pas d'envisager des changements radicaux.

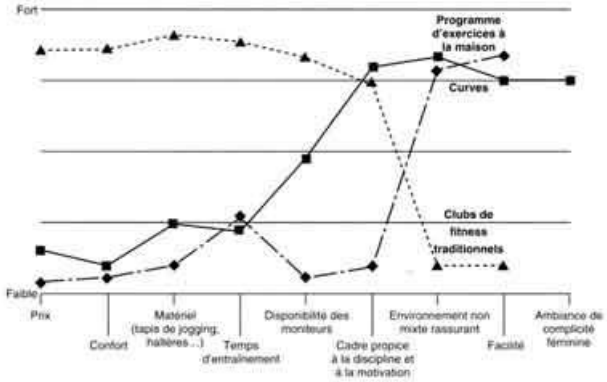
Les effets souhaités de la stratégie Océan Bleu ne se feront sentir que dans le temps. Cette recherche de la situation idéale de non concurrence est ardue mais elle permet au moins aux entreprises qui s'y attèlent de se poser les bonnes questions pour éviter les risques de dispersion et ou de simple optimisation de l'existant.

Quelques canevas stratégiques



« Le Cirque du soleil »

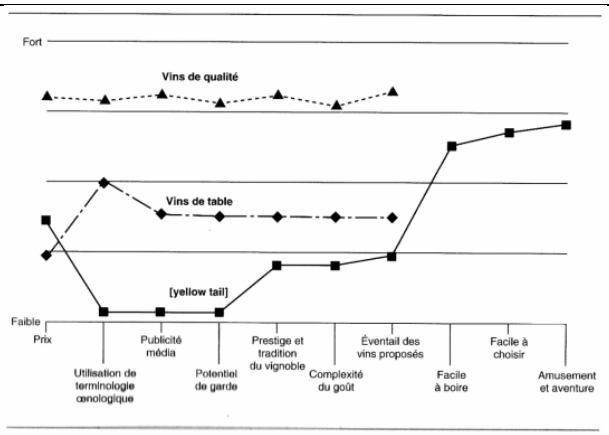
Le cirque pour les adultes



http://innovation-creative.com/

« Curves »

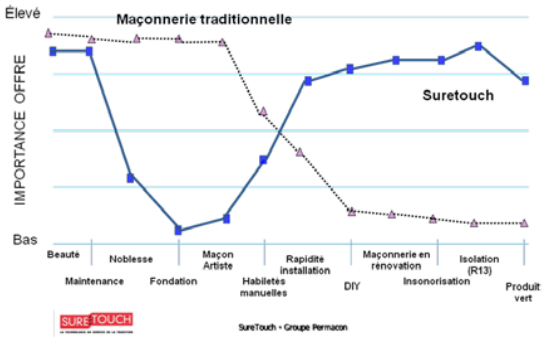
Centres sportifs pour femmes pressées



http://demeteretkotler.com/strategie/

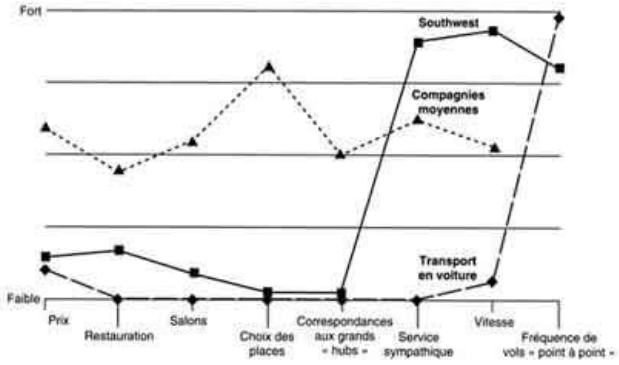
« Yellow Tail »

Vin simple et facile à boire



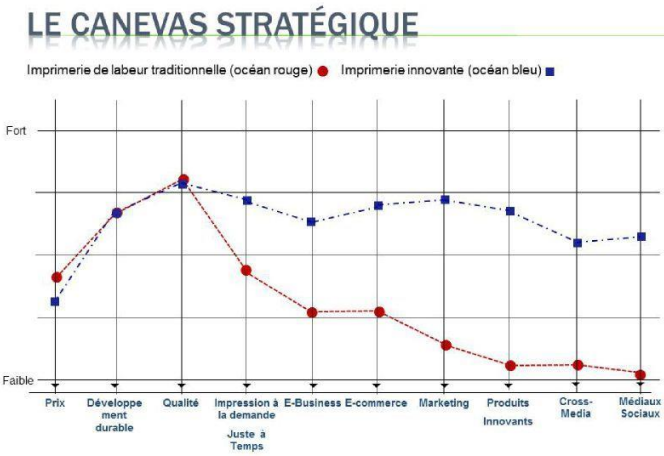
http://www.idp-ipd.com/index.php?option=com_content&view=article&id=74&catid=35&Itemid=161

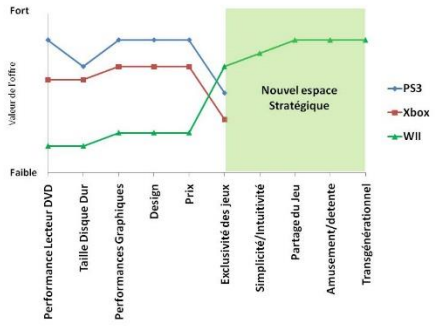
« SureTouch »



http://innovation-creative.com/

« Southwest »



	http://yatandprintmedia.com/2011/10/13/le-canevas-strategique-des-imprimeurs-bleu-ocean/ Imprimerie
 **« Wii »** http://www.blue-blog.fr/	

BIBLIOGRAPHIE

Stratégie Océan Bleu: Comment créer de nouveaux espaces stratégique (W. Chan Kim, Renée Mauborgne)

SITOGRAPHIE

http://www.blue-blog.fr

http://www.oceanbleu.be

http://innovation-creative.com/

http://yatandprintmedia.com/

http://www.idp-ipd.com/

http://demeteretkotler.com/

http://inigraph.fr/

http://www.journaldunet.com/management/expert/49624/approche-critique-de-la-strategie-ocean-bleu.shtml

http://jacquesbloch.wordpress.com/2011/01/07/strategie-ocean-bleu-clients/#more-342