

**Conservatoire National des Arts et Métiers – 2010/2011
Master en Sciences de Gestion, mention Management,
Spécialité Prospective, Stratégie et Organisation**

FICHE de LECTURE

Pour l'UE DSY 222 du Professeur Y. PESQUEUX

Rédigée par Mounir AJAHA

« *Stratégie Océan Bleu* »

Comment créer de nouveaux espaces stratégiques »

Auteurs : W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Editeur : PEARSON, Paris

Collection : Village mondial

Table des matières

Table des matières.....	2
I. Biographie des auteurs.....	3
II. Postulats :.....	3
III. Hypothèses :.....	3
IV. Démonstration :.....	4
V. Résumé de l'ouvrage :.....	4
Introduction générale :.....	4
1 ^{ère} partie : La stratégie océan bleu :.....	5
Chapitre 1. Vers la création de nouveaux océans :.....	5
2 ^{ème} partie : La formulation d'une stratégie Océan Bleu :.....	6
Chapitre 2. Outils analytiques et dispositifs conceptuels :.....	6
Chapitre 3. Redessiner les frontières entre marchés :.....	8
Chapitre 4. Donner la priorité aux questions de fond, pas aux chiffres :.....	12
Chapitre 5. Viser au-delà de la demande existante :.....	13
Chapitre 6. Bien réussir le séquençage stratégique :.....	15
3 ^{ème} partie : L'exécution d'une stratégie Océan Bleu :.....	18
Chapitre 8. Intégrer l'exécution à l'élaboration stratégique :.....	21
Chapitre 9. Conclusion : durabilité et renouvellement des stratégies Océan Bleu :.....	22
Conclusion générale :.....	24
VI. Critiques et discussions :.....	24
VII. Actualités de la question :.....	26
VIII. Bibliographie complémentaire :.....	26

I. Biographie des auteurs :

W. Chan Kim occupe la chaire D. Henderson du Boston Consulting Group à l'INSEAD, où il est professeur de stratégie et de management international. Renée Mauborgne est professeur de stratégie et de management à l'INSEAD. Ensemble ils ont écrit de nombreux articles parus dans la Harvard Business Review. Tous deux membres du Forum économique mondial, ils sont également les fondateurs du Value International Network, un réseau international de consultants qui met en pratique des Stratégies Océan Bleu et développe l'innovation-valeur dans les entreprises.

II. Postulats :

L'ouvrage se base sur les postulats qui ont été mentionnés de façon explicite dans certains paragraphes :

1. La nécessité de changer doit être perçue sur le terrain et non pas sur les études chiffrées : se mettre à la place d'un utilisateur du produit ou de l'offre pour anticiper ses besoins.
2. Pour réussir la bataille à l'extérieur, il faut mobiliser les troupes et les impliquer dans la nouvelle stratégie, en mettant l'accent sur leurs besoins en reconnaissance.
3. Un jeu d'acteurs est nécessaire pour remporter le défi : renforcer l'adhésion en interne et les alliances en externe pour gagner plus de terrain sur le marché, et neutraliser les ennemis pour survivre dans un environnement très concurrentiel.

III. Hypothèses :

Les auteurs de l'ouvrage soumettent les hypothèses suivantes afin de les démontrer :

1. Le management par point de bascule permet de réussir le changement stratégique sans nuire aux budgets : l'association entre une stratégie innovante et investissements gigantesques n'est rien d'autre qu'une idée reçue.
2. Le management équitable permet de réussir le saut de valeur en impliquant le personnel et en obtenant son adhésion : la nouvelle stratégie doit placer l'homme au cœur de ses préoccupations et combattre les idées reçues.

IV. Démonstration :

Par rapport à la première hypothèse, les auteurs se sont appuyés sur des histoires réelles pour démontrer qu'un changement de vision stratégique n'implique pas forcément une grosse charge d'investissement. Les auteurs associent l'innovation

stratégique de l'océan bleu à une réorganisation au niveau des structures et des fonctions afin de concentrer les forces de l'entreprise sur les points qui feraient la différence avec la concurrence, tout en développant, selon le contexte, des alliances avec des partenaires pour couvrir les périmètres connexes à l'offre sans avoir besoin d'investir davantage.

En effet, l'ouvrage est centré sur les trois principes de base d'une stratégie océan bleu : focalisation, divergence et slogan percutant. Les auteurs se forgent une théorie basée sur la pierre angulaire innovation – valeur qui ne fait pas de l'innovation une fin en soi, mais qui la positionne en tant que nécessité pour tirer la valeur vers le haut. Les auteurs proposent de réaliser ce compromis en atténuant ou en excluant les axes d'investissements qui ne ramènent aucune plus-value afin de pouvoir se concentrer et de créer de nouveaux critères, et par conséquent, être en mesure de tourner le dos à la concurrence. Ils préconisent des formes d'innovation très centrées sur les besoins des utilisateurs, afin de les attirer en masse, en ne laissant aucune chance pour les offres alternatives.

Concernant la deuxième hypothèse, les auteurs se sont appuyés sur des théories de sociologie du management. La première constitue le fruit des recherches de J. W. Thibault et de L. Walkens dans le domaine de la justice procédurale. L'idée est que tout individu s'intéresse plus à l'équité d'une procédure, et que c'est ce levier qui lui permet de respecter la procédure sans qu'il soit obligé de s'y soumettre. La deuxième traite l'aspect affectif dans une relation d'un individu avec son employeur, développée par Frederick Herzberg, et qui a abouti sur la conclusion que le sentiment de reconnaissance chez l'homme stimule sa motivation et le pousse à s'investir au-delà de ses devoirs et des obligations de sa fonction en s'appropriant les objectifs de son entreprise.

V. Résumé de l'ouvrage :

Introduction générale :

Dans un environnement concurrentiel saturé, et un monde qui change tous les jours, le temps est venu pour remettre en cause les vieilles théories de management. Les auteurs présentent un nouveau prisme pour l'innovation stratégique, capable de concilier la simplification du modèle économique, avec une valeur ajoutée réelle pour le client.

Halte à l'ivresse d'une innovation déconnectée de la réalité des usagers, et aux idées reçues ancrées dans les esprits qui associent changement aux coûts; la stratégie de l'océan bleu est une incitation à remettre en cause les règles du jeu, redistribuer les cartes, et changer les bases classiques de certains segments du marché.

Le glissement de l'océan rouge, saturé par une concurrence sanglante, vers un océan bleu nouveau et vierge, où les règles de la concurrence ne sont pas encore

définies constitue un enjeu réel pour toute entreprise œuvrant pour la croissance de sa rentabilité.

Sans qu'il soit question de charlatanisme, cette théorie est accompagnée par un certain nombre d'outils permettant la préparation en amont, l'exécution et l'accomplissement en aval de la stratégie océan bleu.

Avant de réussir cette bataille sur le terrain du marché, la stratégie de l'océan bleu devrait susciter l'adhésion des salariés et être supportée et défendue à tous les niveaux de l'organisation. Elle constituera une ligne de conduite partagée entre tous les salariés d'une entreprise, qui se l'approprieront, et s'y projeteront dans toutes leurs actions à court, moyen et long terme.

1^{ère} partie : La stratégie océan bleu :

Chapitre 1. Vers la création de nouveaux océans :

Ce chapitre est une introduction globale de la stratégie océan bleu. Il part de l'exemple du Cirque du Soleil qui a réussi à redéfinir le cirque en changeant ses ingrédients, et lui attribuer une nouvelle valeur tout en réduisant les coûts : élimination des activités sans plus-value comme les numéros avec les animaux, les vedettes qu'on invitait ainsi que les ventes de confiserie. Le Cirque du Soleil avait en plus innové au niveau du contenu de ses spectacles, qui s'approche plus d'une représentation théâtrale que des scènes de cirque classique.

C'est avec cette nouvelle définition de son offre que l'entreprise parvient à joindre l'utilité au prix que le client peut payer.

En effet, l'histoire du Cirque du Soleil comme celle de CNN, Starbucks, etc ne sont rien d'autre que des histoires de création d'un océan bleu stratégique.

Avant de parcourir les chapitres suivants, il serait pertinent de s'arrêter un peu sur le vocabulaire : océan bleu et océan rouge.

- Océan rouge : c'est l'espace stratégique de la concurrence classique. Le rouge reflète la couleur du sang, comme métaphore par rapport à la difficulté chez les entreprises pour se distinguer entre elles, aux yeux de leurs clients. Les règles de la concurrence sont fixées et connues.
- Océan bleu : définit le nouvel espace stratégique, inexploré, où les règles sont inventées, et où l'entreprise cherche plutôt à être innovateur que suiveur. L'objectif est de mettre la concurrence hors-jeu. Tous les choix de cette stratégie consistent à aller dans le sens de la différenciation et à la domination par les coûts.

La création d'océans bleus est un mouvement continu. En effet, il suffit de faire un retour en arrière pour constater que plusieurs secteurs ou offres n'existaient pas avant, et comprendre que l'histoire se répète, et que chaque période connaissait et connaîtra à chaque fois la naissance de nouveaux espaces stratégiques non disputés. En plus de cela, il faudrait ajouter que la plupart des théories de management et de stratégie du 20^{ème} siècle ne sont malheureusement plus exploitables, ce qui rend la création des océans bleus un impératif grandissant.

2^{ème} partie : La formulation d'une stratégie Océan Bleu :

Chapitre 2. Outils analytiques et dispositifs conceptuels :

Une fois que le concept de la stratégie de l'océan bleu a été présenté, et illustré par des histoires de sociétés qui y ont opté pour en apporter de la légitimité, la question est maintenant de présenter la boîte à outils permettant de s'approprier et d'appliquer une stratégie d'océan bleu.

- Canevas stratégique :

Le canevas est à la fois un outil et un diagnostic. L'axe horizontal représente l'ensemble des critères de concurrence, et l'axe vertical renseigne sur la performance de l'offre par rapport à ces critères. La courbe de valeur vient ensuite schématiser le positionnement de chaque entreprise par rapport à ces critères, ainsi que la différenciation entre la stratégie des entreprises entre elles. Ainsi, le canevas d'une entreprise œuvrant pour la création d'un océan bleu doit faire apparaître de nouveaux critères qui sont le fruit de toute une logique d'oublier ses rivaux pour se concentrer sur les alternatives et de s'intéresser aux non-clients, au lieu de se focaliser uniquement sur les clients, qui est au cœur du concept de la stratégie océan bleu.

- Grille des quatre actions :

Cet outil vise à sortir de l'arbitrage entre différenciation et domination par les coûts, en se posant quatre questions clés sur le modèle économique de tout secteur d'activité :

- Q1 : Quels critères peuvent être exclus, sans que cela n'ait un impact sur les résultats et par conséquent sur la clientèle ?
- Q2 : Quels critères doivent être atténués afin de diminuer les efforts que certains éléments de l'offre consomment sans que cela ne rajoute une vraie valeur pour le client ?

- Q3 : Quels critères doivent être renforcés ?
- Q4 : Quels critères doivent être ajoutés ?

Les deux premières questions permettent de lever un certain nombre de produits et services qui sont utilisés aveuglement, juste parce qu'on n'a jamais pris le temps ni le recul nécessaire pour remettre en cause leur contribution à la compétitivité et ce que cela engendre comme valeur ajoutée aux yeux des clients. Ces éléments sans valeur ajoutée sont en général le fruit de l'obsession du benchmarking. En les atténuant, ou en les éliminant, on arrive à se débarrasser de coûts inutiles et à rendre le modèle économique beaucoup plus simple.

En revanche, les deux dernières questions permettent de valoriser les critères qui étaient négligés auparavant et de faire en sorte qu'ils soient à l'origine de création d'une nouvelle valeur aux yeux des clients, susceptibles de faire la différence avec les concurrents. Ce sont ces critères qui permettront de créer un océan bleu non exploité, et d'échapper aux règles de la concurrence de l'océan rouge.

En appliquant cette grille des quatre questions au canevas, on pourrait bien visualiser :

- la divergence de la stratégie océan bleu par rapport aux autres stratégies
- sa focalisation sur des critères essentiels

- Matrice Exclure-Atténuer-Renforcer-Créer :

Représente la suite de la grille des quatre actions et sert à faciliter la lecture des critères sur lesquels se joue la concurrence. En effet, cet outil est une façon de rendre visible les réponses apportées à la grille des quatre questions afin de créer la nouvelle courbe de valeur.

Trois Caractéristiques d'une bonne stratégie :

La stratégie Océan Bleu est la fusion de trois qualités : focalisation, divergence et slogan percutant. Afin d'étudier ces trois caractéristiques, on prendra l'exemple de la compagnie Southwest Airlines qui a innové dans le domaine des transports aériens en proposant des vols rapides et fréquents à des tarifs intéressants, mettant ainsi fin au dilemme : avion ou voiture.

- Focalisation : Cela consiste à concentrer les efforts sur les critères retenus comme étant essentiels pour créer de la valeur et susciter l'adhésion de la clientèle. La société Southwest a répondu à ce critère en se concentrant sur les trois éléments : service sympathique, rapidité et fréquence du transport, ce qui lui a permis de se positionner en tant que concurrent du transport en voiture

- Divergence : consiste à se distinguer du lot de la concurrence et d'être plus proactif que réactif. Southwest a une courbe de valeur divergente par rapport aux compagnies moyennes de transport aérien, et par rapport aussi aux acteurs du transport en voiture. Elle se positionne entre leurs deux courbes, en conciliant les avantages des deux comme elle propose des prix aussi faibles que les transports en voiture, avec des options minimum sur les vols tout en assurant un service sympathique et assez fréquent avec une vitesse qui surclasse celle des transports en voiture.
- Slogan percutant : message clair qui représente la stratégie de par sa focalisation et sa divergence. Pour le cas de Southwest, le slogan est « La vitesse de l'avion au prix d'un trajet en voiture, quand cela vous arrange ».

Pour résumer l'importance, voir l'impact de ces trois caractéristiques, si l'entreprise n'est pas focalisée elle supporte plus de coûts, si elle n'est pas divergente, elle sera toujours dépendante de la concurrence, et si son slogan n'est pas percutant, alors elle est trop centrée sur elle-même.

Pour conclure ce chapitre, le diagnostic de la stratégie d'une entreprise permet de savoir si elle est prisonnière de l'océan rouge, au cas où sa courbe de valeur est convergente avec la concurrence, si elle fait de la surenchère sans contrepartie, si elle offre plus qu'il ne faut, et finalement si sa stratégie est incohérente quand sa courbe de valeur oscille autour de plusieurs critères.

Chapitre 3. Redessiner les frontières entre marchés :

Ce chapitre répond à la question de l'existence des frontières entre marchés, et propose six pistes, applicables dans tous les secteurs de part leur caractère générique, pour créer des stratégies innovantes et remettre en cause les postulats qui sous-tendent les stratégies d'aujourd'hui et qui ne font qu'enfoncer les entreprises dans les océans rouges.

- Piste n°1 : explorer les solutions alternatives présentes sur le marché :

Chercher des alternatives différentes au niveau de la forme et des fonctionnalités, mais répondant au même besoin. Dans ce sens, on cite le rapprochement entre une salle de cinéma et un restaurant qui peuvent répondre au même besoin chez les personnes : passer un bon moment.

Comme exemple la compagnie Netjets qui a innové dans le domaine des voyages d'affaires en introduisant l'offre des jets à propriété partagée entre plusieurs entreprises, ce qui a mis fin au dilemme : faire appel aux compagnies aériennes ou l'achat d'un jet privé.

Il y a aussi de l'exemple de NTT DoCoMo qui a créé un espace stratégique entre l'internet et les téléphones mobiles, à travers son offre i-mode.

- Piste n°2 : explorer les différents groupes stratégiques du secteur :

Définir un nouveau groupe stratégique en explorant les différentes frontières entre les groupes existants. Pour créer un océan bleu, il faut s'intéresser à ce que font les autres acteurs. Si on prend l'exemple de la société Curves, société spécialisée dans la remise en forme pour femmes, qui s'est positionnée sur un marché saturé pour viser une nouvelle clientèle tout en misant sur les facteurs suivants :

- La plupart des clubs de fitness sont situés dans les quartiers chics des grandes villes et présentent par conséquent l'inconvénient de décourager les adhérents qui n'arrivent pas à rentabiliser la durée qu'ils y passent étant donné les aléas de la circulation pour s'y rendre et étant donné aussi le prix de l'adhésion qui n'est pas à la portée de tout le monde.
- Ces clubs utilisent des machines très sophistiquées donc difficilement configurables par les adhérents.
- Ces clubs majoritairement mixtes, s'identifient comme étant des lieux de socialisation, or les femmes ont plus tendance à vouloir éviter les hommes quand il s'agit de sport.
- Les programmes d'exercices physiques à la maison demandent une forte volonté et discipline pour les appliquer régulièrement.

En négligeant les critères du luxe proposé par les clubs de fitness traditionnels pour diminuer son prix, et en jouant sur l'ambiance de convivialité entre femmes uniquement que ne peut proposer les exercices à domicile, Curves a eu une grosse réussite aux Etats Unis.

- Piste n°3 : Explorer la chaîne des acheteurs utilisateurs :

Il s'agit ici de faire un glissement dans le sens du ciblage de l'acheteur vers l'utilisateur. C'est en fonction de ce nouveau ciblage que l'offre sera enrichie par les fonctionnalités utiles pour la personne qui est sensée utiliser le produit, et supprimer celles qui n'apportent aucune valeur ajoutée à cette dernière.

Le premier exemple qui appuie cette piste est celui de la société danoise Novo Nordisk. Cette société spécialisée dans les traitements des diabétiques a fait un glissement de son ciblage des médecins vers les diabétiques eux-mêmes, en profitant des malaises qu'éprouvaient ces derniers lors de la manipulation des seringues pour des injections sous-cutanées. Novo Nordisk a créé le concept NovoPen : stylo avec des cartouches permettant aux utilisateurs, voyants ou non, de s'injecter de l'insuline de façon simple et confortable. Le concept du Novopen a

évolué dans le temps pour intégrer plus tard un indicateur sur les doses et les temps des injections prises afin de permettre également aux diabétiques de se contrôler.

On peut également citer l'exemple de Bloomberg. Au lieu de viser les directeurs d'informatique qui représentent en général l'interlocuteur principal des distributeurs de logiciels, Bloomberg a ciblé la population des analystes financiers. En effet, ce sont ces derniers qui seront amenés à utiliser les terminaux de Bloomberg, et c'est dans cette logique que cette société a décidé de leur assurer une convivialité de l'usage en mettant en place des terminaux adaptés avec en plus des fonctions financières prêtes à utiliser, pour leur faire gagner du temps dans la simulation de la rentabilité des opérations.

- Piste n°4 : explorer les produits et services complémentaires :

Cette piste invite à prendre en considération les différents paramètres qui rentrent dans le choix de l'offre et des éléments qui lui sont connexes. Il est sage et pertinent de percevoir l'avant et l'après utilisation du produit pour faire en sorte que le client n'éprouve pas du mal à le choisir.

Le meilleur exemple dans ce sens est celui des couples qui faute de solution pour assurer la garde de leurs enfants, sont contraints de laisser tomber l'idée d'aller passer une soirée au cinéma.

En outre, on trouve l'exemple de la société NABI qui s'est imposée dans le domaine de la construction des autobus grâce à son choix de se concentrer sur les coûts d'exploitation des bus en sortant du lot des constructeurs qui se concentraient sur le prix d'acquisition des bus. NABI a innové dans ce sens en remplaçant l'acier par la fibre de verre, ce qui lui permet de faciliter la réparation, d'éviter les corrosions, de réduire en même temps la consommation de carburant et l'émission du gaz d'échappement vu la légèreté de cette matière. Ce choix lui a permis de gagner en conséquent l'appui des écologistes, en plus du grand gain en terme de coût de fabrication vu que la taille et la puissance des moteurs a diminué, ce qui aussi permis de libérer plus d'espace à l'intérieur des bus.

D'autres exemples seront tirés de Philips qui a inventé les bouilloires avec filtre pour épargner aux amateurs de thé le goût du calcaire, de Dyson qui a dispensé les utilisateurs des aspirateurs de la tâche de remplacement des sacs, etc.

- Piste n°5 : Explorer le contenu fonctionnel ou émotionnel du secteur :

Cette piste permet de s'interroger sur le contenu fonctionnel ou émotionnel d'un secteur pour pouvoir satisfaire les attentes du client.

D'une part, on trouve des sociétés comme Quick Beauty (QB), qui a réinventé le créneau des salons de coiffure au Japon, en excluant son côté émotionnel et en renforçant le côté fonctionnel. En effet, les salons de coiffure au Japon proposaient à leurs clients plus de services qu'ils n'en avaient besoin : serviettes chaudes,

massage des épaules, thé ou café, soin poussé des cheveux, etc. Or la plupart des clients ne disposaient pas d'assez de disponibilité pour qu'ils se permettent de consacrer tout ce temps chez le coiffeur.

QB House a supprimé tout le côté rituel en commençant par intégrer le système air-wash afin d'optimiser le temps de la coiffure, et a rajouté des panneaux indiquant la disponibilité des coiffures aux clients.

D'autre part on trouve la société Cemex qui a renforcé le côté émotionnel de son offre : la vente des ciments, en l'associant aux rêves des mexicains de bénéficier d'un logement. En profitant de la forte composante sociale chez les mexicains, elle a lancé son programme Patrimonio Hoy où les participants versent des cotisations hebdomadaires pendant une durée de 72 semaines. En revanche la règle du jeu précise que le gagnant de la semaine bénéficie d'une livraison à domicile du ciment, ainsi que d'une assistance et formation en maçonnerie pour qu'il réalise son projet de construction de logement. Ce programme s'appuie également sur la pression sociale pour se prémunir contre le risque de non-paiement de la contribution par l'un des participants.

Les deux exemples montrent qu'on peut soit se focaliser sur le côté fonctionnel d'une offre en atténuant le côté émotionnel des services sans grande valeur ajoutée, ou inversement renforcer le côté émotionnel d'un produit pour accroître sa part de marché en se basant sur des réalités sociales.

- Piste n°6 : Explorer le temps par projection des grandes tendances :

L'idée est de ne pas se limiter aux perspectives actuelles de l'offre mais d'extrapoler la tendance du secteur.

Pour construire la base de cette stratégie, il faut s'assurer d'abord que la tendance a une importance décisive, qu'elle est irréversible et qu'elle suit une trajectoire claire.

Le premier exemple qui illustre cette démarche est celui d'Apple avec la création de son espace de téléchargement iTunes, dans un contexte d'explosion des échanges illégaux de fichiers et de morceaux de musiques entre internautes. Appuyé par les grands acteurs de l'industrie des disques, Apple propose une alternative au téléchargement gratuit de disque, offrant une qualité meilleure au niveau du son pour les amateurs de la musique, ainsi qu'une facilité au niveau de la navigation et de la recherche et un espace de stockage suffisant pour contenter les internautes.

Le deuxième exemple est celui de Cisco qui a profité de la lenteur de transmission des données dans les réseaux d'entreprises pour s'imposer en tant que fournisseur des routeurs et commutateurs.

Dans la suite, les auteurs proposent le passage à la planification stratégique, tout en s'attaquant aux problématiques de fond par rapport à la formulation d'une stratégie océan bleu.

Chapitre 4. Donner la priorité aux questions de fond, pas aux chiffres :

La planification stratégique telle qu'elle est pratiquée dans la plupart des entreprises ne favorise pas la création d'un océan bleu et les condamne aux océans rouges où il n'y pas une stratégie de différenciation réelle mais plutôt un ensemble de tactiques parfois incohérentes entre elles et difficilement appropriables par les salariés de l'entreprise.

Les cadres dirigeants, étant sensés consacrer la plus grande partie de leur temps à la réflexion par rapport aux orientations stratégiques, se trouvent submergés par les chiffres et les documents. C'est la raison principale qui empêche la création d'océans bleus.

Les auteurs proposent une nouvelle manière de représenter la tâche de planification stratégique à travers l'élaboration de canevas qui fait état de diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise ainsi que de ses orientations futures.

Cet outil qui met en exergue le profil stratégique de l'entreprise, permet aux dirigeants de se poser les bonnes questions. Il les force à se limiter aux critères sur lesquels ils devraient se restreindre afin de parvenir à faire la différence avec la concurrence, et dessiner un nouvel espace de stratégie non encore exploité.

En plus de ce qui a été cité, le canevas stratégique est un exercice, certes difficile à mettre en œuvre, mais qui permet d'aboutir à une représentation de la vue globale du secteur d'activité dans lequel l'entreprise se positionne.

Les auteurs décrivent la planification stratégique sous forme de quatre étapes séquentielles :

- Etape n°1 : l'éveil visuel :

C'est l'exercice de réunir les dirigeants pour confronter leurs tactiques divergentes et tracer ensemble la courbe de valeur afin de prendre conscience de la nécessité du changement.

- Etape n°2 : l'exploration visuelle :

Après avoir pris conscience de l'urgence du changement, il faudrait envoyer des cadres sur le terrain, pour rencontrer des clients, des non clients, des acheteurs et des utilisateurs du produit ou du service afin de recueillir un feedback réaliste et être en mesure de comprendre les attentes de chacun de d'entre eux

- Etape n°3 : le concours des canevas stratégiques :

Les personnes ayant participé à ces diagnostics de l'offre sur le terrain pourront utiliser les six pistes évoquées dans le chapitre 3 pour dessiner la courbe de valeur

attendue tout en renforçant ou en atténuant, en ajoutant ou en excluant des critères de concurrence. Ce canevas sera soumis à différentes personnes en interne (dirigeants) et en externe (clients considérés exigeants, non-clients et clients des sociétés concurrentes rencontrés lors de l'étape de l'exploration visuelle), pour voter sur le nouveau canevas stratégique.

- Etape n°4 : La communication visuelle :

Le canevas adopté est finalement diffusé à tous les niveaux sous forme de langage facilement compréhensible pour permettre l'appropriation de la stratégie et l'implication de tout le personnel.

Par ailleurs, on propose également d'avoir recours à ce qu'on appelle la carte PMS (pionnier-migrateur-sédentaire) où les pionniers désignent les activités permettant de créer une valeur sans précédent, les migrants proposent une meilleure courbe de valeur sans pour autant changer sa forme, et les sédentaires sont les suiveurs.

Un exercice utile consiste à étaler son portefeuille d'activités présent et future sur une carte PMS. Si pour les deux cas, le portefeuille est sédentaire principalement, l'entreprise aura besoin d'un fort degré d'innovation-valeur pour échapper à l'océan rouge dans lequel elle se trouve enfermée. Sinon, si son portefeuille est majoritairement migrant, cela implique que ces offres sont rentables sauf qu'il n'y a pas une bonne exploitation de son potentiel en innovation-valeur. Finalement, les dirigeants doivent œuvrer pour ne pas subir l'obsession des benchmark et l'influence des chiffres à court terme et déclencher une vague de l'innovation-valeur leur permettant de disposer de portefeuilles pionniers qui leur offrent la chance de se démarquer de la concurrence et de créer un océan bleu.

Chapitre 5. Viser au-delà de la demande existante :

Il n'est pas question de fuir l'océan rouge de la concurrence, pour se retrouver dans un petit créneau de la stratégie que les auteurs ont qualifié de flaque d'eau. Dans ce sens, il est nécessaire de prioriser les besoins des non clients en essayant de les agréger et d'éviter de tomber dans le piège d'une multiplication des segments stratégiques.

Il existe trois sphères de non clients qui pourraient être transformés en clients :

- Les non clients imminents : sont ceux qui achètent très ponctuellement le produit de la société en attendant de trouver une offre meilleure. Ils ne se considèrent pas clients et sont toujours prédisposés à tourner le dos le jour où ils auront une autre alternative.

A titre d'exemple, on cite le cas de la société Prêt A Manger qui a réinventé le métier de la restauration en s'intéressant à la population des cadres à la recherche d'une alternative pour les restaurants classiques. En effet, à l'heure du déjeuner, ces cadres n'ont pas le temps de s'offrir un repas complet, ni même les moyens d'envisager ce mode d'alimentation tous les jours. Et comme ils ont besoin d'avoir

une nourriture de qualité, il y a ceux d'entre eux qui ont commencé à ramener leur casse-croûte avec eux au travail, et d'autres qui ont carrément sauté le déjeuner.

Prêt A Manger a permis d'agréger cette demande latente sous forme de trois critères : rapidité du service, état sain des produits et des ingrédients, le tout à un prix abordable. C'est dans cette perspective qu'elle propose ses sandwiches et ses produits frais, munis des ingrédients les plus demandés et les plus variés à des prix bas.

- Les non clients « anti » : sont ceux qui ont envisagé l'offre comme alternative soit parce qu'ils n'en ont pas été satisfaits, soit parce qu'ils n'ont pas les moyens suffisants pour s'en procurer.

JCDecaux s'est démarquée de ses concurrents dans le domaine de la communication et de la publicité extérieure, en inventant le « mobilier urbain ». Dans un contexte où les sociétés de publicité se limitaient au niveau des panneaux d'affichage et sur les moyens de transport commun, la plupart des annonceurs n'adhéraient pas à cette forme de communication comme elle ne permettait pas au public d'avoir le temps nécessaire pour ingurgiter le message de la publicité. C'est à travers ce constat que JCDecaux a proposé aux municipalités de mettre en place un mobilier urbain avec des espaces réservés à la publicité ce qui a suscité l'adhésion des annonceurs.

- Les non clients « inexplorés » : sont ceux qui ont été toujours considérés hors la catégorie des clients ciblés par l'offre. Cette non exploration est en général liée à des idées reçues qui n'ont jamais été remises en cause pour intégrer cette population dans le ciblage.

Pour illustrer ce point, on prendra l'exemple de la construction aéronautique des Etats-Unis, et dans le contexte de la sortie d'un rapport du Pentagone en 1993 sur la difficulté financière à couvrir les coûts des appareils des forces armées américaines pour les trois acteurs de la défense : la marine de guerre (Navy), la force d'intervention d'élite (Marine Corps) et l'armée de l'air (Air Force).

Dans un créneau où on considérait que ces trois acteurs appartenaient à trois segments différents, vu la divergence de leur critères au niveau des appareils, le programme Joint Strike Fighter (JSF) a surpris tout le monde en leur proposant un avion unique doté des critères essentiels dont ils auraient tous besoin, et en éliminant les critères superflus. Cette révolution dans l'armée américaine a permis de réaliser des économies énormes dans son budget et d'améliorer les performances des nouveaux avions utilisés.

Comme conclusion de ce chapitre, on retiendra que si l'on veut viser le marché le plus gros possible, il faudra agréger les trois sphères de non-clients et proposer un couple innovation-valeur qui les transformera en clients.

Chapitre 6. Bien réussir le séquençement stratégique :

Dans cette partie, on se pose la question par rapport au modèle économique d'un océan bleu, pour voir comment on pourrait le rendre assez robuste dans une optique de rentabilité, et comment éviter les risques d'un éventuel échec.

Les étapes du séquençement stratégique devront être dans l'ordre décrit ci-dessous : Utilité, prix, coût et adoption.

En effet, il s'agit en premier lieu de chercher l'utilité de l'offre, dans le sens où une fois mise sur le marché, elle présenterait des avantages irrésistibles aux acheteurs potentiels. En deuxième lieu, il faut renforcer ces avantages par un nouvel argument qui est le prix abordable par la masse des clients. En troisième lieu, il faut s'assurer que cette offre proposée à ce prix serait rentable avec le niveau des coûts qu'elle engendre, ce qui constituerait un saut de valeur pour l'entreprise et le client en même temps. Finalement, il s'agit d'anticiper les obstacles à l'adoption de l'innovation proposée, tout en provoquant une rupture au niveau des habitudes chez les acheteurs potentiels.

1. Utilité : est-ce que l'offre présente une utilité réelle pour l'acheteur. Il ne faut jamais céder à l'ivresse des nouvelles technologies si cela ne rend pas la vie beaucoup plus simple à l'utilisateur du produit. L'offre doit réaliser les trois conditions fondamentales du chapitre 2 : focalisation, divergence et slogan percutant. Ensuite, on pensera à l'améliorer pour qu'elle apporte une vraie utilité pour l'utilisateur.

Toujours dans le cadre de la recherche de l'utilité de l'offre, nous allons nous arrêter sur les six étapes du cycle d'expérience de l'acheteur-utilisateur :

1.1. Achat : disposer de produits facilement repérables, dont le client pourrait se procurer dans un cadre d'achat agréable (par rapport au lieu de l'achat) et sûr (par rapport à la transaction de l'achat).

1.2. Livraison : garantir des délais de livraison du produit qui seront acceptables, et prendre en charge des éléments de son déballage, ainsi que de son installation pour faciliter la vie à l'acheteur et lui assurer un confort.

1.3. Utilisation : s'attacher aux critères de la convivialité et de la facilité d'utilisation du produit, tout en assurant à l'acheteur de l'assistance et de l'aide pour qu'il l'adopte rapidement. Le dernier point sur l'utilisation concerne la facilité de rangement du produit dans les périodes où moments où il ne serait pas utilisé pour ne pas encombrer inutilement l'espace.

1.4. compléments : se poser la question sur les pré-requis à installer pour pouvoir utiliser le produit et comment les rendre faciles à obtenir pour

l'utilisateur tout en lui épargnant des problèmes d'incompatibilité avec les autres modules du produit.

1.5. *Entretien* : s'assurer que l'entretien ne coûtera pas cher pour l'utilisation du produit

1.6. *Elimination* : se poser la question sur la facilité et le coût d'éliminer le produit, une fois qu'il arrive au bout de son utilisation, et si son élimination poserait des problèmes de réglementation ou d'environnement

Par ailleurs, il y a six leviers de l'utilité qui traversent le cycle d'expérience d'achat et qui définissent à quelle étape se situe les plus grands obstacles par rapport à :

- ❖ La productivité du client
- ❖ La simplicité
- ❖ La commodité
- ❖ La réduction des risques
- ❖ L'amusement et l'image
- ❖ Le respect de l'environnement

2. Prix : la question est de savoir à quel niveau l'entreprise pourrait positionner son prix pour être à même d'attirer une masse de clientèle en leur donnant une raison irrésistible d'adhérer à son offre, et de les fidéliser en prenant en compte le risque qu'il y ait des suiveurs capables de proposer une alternative meilleure.

Les auteurs proposent l'outil « corridor de prix du cœur de marché ». Ceci est un moyen de positionner le prix en deux étapes :

- *Etape 1* : définir le type d'alternative que peut représenter l'offre (forme identique, forme différente et fonction identique, ou bien forme et fonction différente avec objectif identique).

- *Etape 2* : désigner une gamme de prix dans le corridor qui soit :

- supérieure s'il existe une très forte protection des ressources et des droits
- moyenne si cette protection est modérée
- inférieure si le produit ou l'offre peut être facilement imité par la concurrence.

Les offres qui se positionnent au niveau bas des prix du corridor en général ont des charges fixes élevées, des coûts variables faibles et

bénéficient d'une vente de grands volumes produits avec des coûts selon des économies d'échelle.

3. Coût : En adoptant une politique de divergence et de focalisation, on est en mesure de supprimer les coûts inutiles. C'est uniquement de cette manière qu'on pourrait partir du prix stratégique, estimer la marge pour calculer le coût cible, et ceci à travers trois leviers :

3.1. La rationalisation des coûts : dans la production en innovant en termes de matières premières.

3.2. Le développement de partenariats : pour ramener au prix de l'échelle et sous-traiter des éléments connexes à la création de la valeur.

3.3. Revoir le modèle : innover en matière de rétablissement des prix et ceci en remplaçant la vente par la location, ou en cédant ses produits en échange de participation dans le capital du client.

4. Adoption : Pour réussir une stratégie océan bleu, il est indispensable d'impliquer

- ❖ Les salariés
- ❖ Les partenaires
- ❖ L'opinion publique

L'index IOB a été créé pour évaluer la conception globalisante d'une stratégie océan bleu, et ceci en parcourant toutes les déclinaisons citées auparavant, à savoir, l'utilité, le prix, le coût et l'adoption.

A titre d'exemple on cite le cas de Philips CDI qui n'a finalement rempli aucune des quatre conditions comme son prix était considéré élevé par la plupart des acheteurs vu qu'ils n'y trouvaient pas une vraie utilité dans le produit qui était d'une grande complexité technique. Cette complexité n'est pas gratuite comme elle engendre de gros coûts de production, et ne favorise guère l'adoption des vendeurs qui leur fallait plus de trente minutes pour expliquer les fonctionnalités du produit au client.

On retrouve aussi Motorola dont la stratégie a été d'une grande ressemblance avec celle de Philips sur le plan du prix, de l'utilité et du coût, mais légèrement meilleure sur le plan de l'adoption où il a pu développer un réseau de transmission dans plusieurs pays. Néanmoins, cela n'a pas duré étant donné que la fragilité marketing de Motorola a fini par remettre en cause sa stratégie d'adoption dans les pays où il était présent.

En revanche, NTT DoCoMo, opérateur des télécommunications mobiles au Japon a remporté le défi de l'IOB comme il a proposé un accès internet via le mobile avec uniquement une mise à disposition des fonctionnalités les plus utilisées à l'époque dans internet, et avec un prix attractif pour la masse, tout en restant sur un niveau de

coûts faibles et une stratégie de partenariats avec les fabricants de terminaux et les fournisseurs dans la logique de proposer une offre complète.

L'excellence même de NTT DoCoMo dans la réussite de l'adoption était aussi due à ses choix de technologie très courante au Japon pour susciter l'adhésion des sociétés d'intégration et d'ingénierie ainsi que de la forte implication des équipes projets qui avaient des objectifs clairs et une bonne connaissance de la stratégie de leur offre.

3^{ème} partie : L'exécution d'une stratégie Océan Bleu :

Chapitre 7. Vaincre les grands obstacles internes :

Une fois que la stratégie océan bleu est définie et conçue, l'entreprise devrait entamer sa mise en œuvre, en lui assurant les moyens efficaces pour son aboutissement.

En général, la stratégie océan bleu constitue une révolution au niveau des idées, des modes de fonctionnement des organisations. En conséquence la résistance se forge chez les membres de ces organisations à tous les niveaux et à toutes les échelles pour conserver leurs idées reçues. Autrement dit, on n'adhérera jamais à un changement tant que l'état actuel des choses ramène une rentabilité, et que la nécessité de sortir de l'océan rouge n'est pas perçue comme priorité.

Dans ce sens, la mise en œuvre de la stratégie océan bleu se heurte à quatre types d'obstacles :

- Obstacle d'ordre cognitif : On ne voit pas l'utilité et le sens du changement et par conséquent on n'est pas prêt à sacrifier nos habitudes et nos modes de fonctionnement.

- Obstacle d'ordre financier : Parmi les idées reçues ancrées dans les organisations, on retrouve celle qui lie le changement avec un investissement lourd et des dépenses larges. Etant donné que les budgets sont figés, on ne peut prétendre à un changement qui mobiliserait plus de ressources

- Obstacle au niveau de la motivation : La mise en œuvre du changement nécessite le recours à des acteurs clés dans l'organisation. Ces acteurs ne s'inscriront pas dans la ligne de conduite du changement tant qu'ils n'ont pas la motivation pour rompre avec leurs habitudes et entamer de nouvelles démarches déclinées sous plusieurs formes d'actions.

- Obstacle des luttes de pouvoir : La nouvelle stratégie pourrait remettre à plat un déséquilibre de pouvoir dans l'organisation. Les acteurs qui n'en sortiraient pas gagnants emploieraient tous leurs moyens et leurs ressources afin d'empêcher son exécution.

Les auteurs proposent un nouveau prisme du management des organisations au nom de « management par point de bascule » qui permet de surmonter les quatre obstacles.

Ce mode de management sera présenté à travers le cas de la police de New York (NYPD) dans les années quatre-vingt-dix, période où New York était considérée comme étant la ville la plus dangereuse des Etats Unis. La nomination de Bill Bratton en tant que commissaire divisionnaire a permis d'entamer une nouvelle ère qui a permis à la ville de devenir la plus sûre aux Etats Unis.

Concrètement, le management par point de bascule consiste à :

- Stimuler le besoin de changer chez le personnel : en s'intéressant moins aux chiffres et plus aux éléments déclencheurs. En effet, il s'agit de s'appuyer sur les expériences en neurologie où il a été confirmé que les stimuli positifs renforcent les comportements habituels, et que les stimuli négatifs les modifient. Dans ce sens, il faut obliger les décideurs de vivre l'expérience du client, et de se mettre à sa place, pour prendre en conscience la nécessité de changer de stratégie. C'est dans cette perspective que Bill Bratton avait exigé des responsables à tous les niveaux de la NYPD, et de lui-même de prendre le métro pour visualiser les types d'agressions et de danger que ce moyen de transport constituait pour les habitants de la ville.

- Sauter l'obstacle des ressources limitées : tout en adoptant le plan suivant :

- ❖ Réaffecter les ressources aux points chauds : l'idée est de déployer les effectifs de l'organisation autour des points qui nécessitent les ressources, et le plus d'attention. C'était le cas pour Bill Bratton qui a réorganisé la répartition des agents par lignes de métro, en maximisant l'effectif de la police et sa présence dans les lignes les plus dangereuses.
- ❖ Retirer des ressources aux points froids : en minimisant les efforts autour de tâches qui n'ont pas d'importance ou de valeur ajoutée. Bill Bratton s'était rendu compte que le temps moyen dont avait besoin un agent pour traduire un délinquant à la police était dans les environs de seize heures. Pour pallier à ce gaspillage, il a créé des mini-postes de police à proximité des stations métros.
- ❖ Se lancer dans la négociation : tout en essayant d'échanger les ressources non essentielles contre celles dont on aurait besoin. Bill Bratton avait

échangé une partie des bureaux de sa division contre une partie du parc véhicule dont disposait la brigade du métro new-yorkais.

- ❖ Surmonter l'obstacle de la motivation en zoomant dans le mode de management sur:
 - Les chevilles ouvrières : ce sont les hommes clés de l'organisation, respectés par leurs collègues, et qui ont une vision sur les ressources. Bill Bratton a mobilisé autour de lui plusieurs dizaine de commissaires qui avaient le poids dans la NYPD.
 - La transparence : en expliquant à tous les niveaux les règles de récompense et de sanction. Bill Bratton avait mis en place des réunions régulières où les chevilles ouvrières présentent à leurs hiérarchies leurs états d'avancement sur les dossiers en cours, pour faire apparaître les résultats et responsabilités de chacun, et couronner les bonnes performances.
 - Le fractionnement des objectifs en tâches mesurables et claires. Le message de Bill Bratton était clair pour ses collaborateurs : sécuriser New York rue par rue, ensuite commissariat par commissariat, et finalement quartier par quartier.
 - Renverser les luttes de pouvoir en appliquant les deux principes :
 - ! Intégrer un cicérone dans l'équipe de direction pour prévenir contre les complots des conspirateurs, éclairer la route de l'application de la stratégie et anticiper les sabotages. Bill Bratton s'appuyait toujours sur un vieux policier respecté dans son équipe pour le tenir informé des réactions que ses actions puissent générer.
 - ! Utiliser les bons anges et neutraliser les mauvais : en s'alliant avec les acteurs avec lesquels on dispose d'objectifs en commun, contre ceux qui mettent en péril la mise en œuvre de la stratégie océan bleu. C'est ainsi que Bill Bratton s'était allié avec le maire de la ville et de la presse pour mettre la pression contre les magistrats afin qu'ils prennent en charge au niveau des tribunaux, les affaires d'incivilités, dans le but de diminuer la criminalité à New York.

Pour conclure, il faut combattre les idées reçues, avant d'instaurer une culture de la confiance des les organisations.

A travers le chapitre suivant, on expliquera le passage de l'exécution contrainte à l'exécution volontaire d'une stratégie océan bleu.

Chapitre 8. Intégrer l'exécution à l'élaboration stratégique :

Ce chapitre présente les bonnes théories et pratiques pour instaurer le climat de confiance et d'adhésion au sein de l'organisation, condition sinéquanone pour la réussite de la mise en œuvre d'une stratégie océan bleu. Il faut rappeler que toute stratégie, non appropriée par les salariés à tous les niveaux, est vouée à l'échec. En revanche, si la direction arrive à les impliquer, les solliciter, partager avec eux les enjeux, ils seront en mesure d'aller au-delà des performances exigées par dévouement pour cette entreprise qui les respecte et les place au cœur de ses préoccupations.

Si l'accompagnement est un pré-requis pour l'élaboration de toute stratégie, il est primordial et vital quand il s'agit d'une stratégie océan bleu, dont le concept est essentiellement tourné autour de la remise en cause des habitudes, et de la révolution au niveau des esprits, à la fois pour les salariés et les clients.

Ceci dit, l'objectif serait de réduire l'angoisse des salariés en anticipant en amont son implication dans la conception et la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

C'est là où le management équitable joue son rôle de catalyseur des bonnes volontés en neutralisant les risques de sabotages potentiels.

Au niveau de la théorie, l'origine du management équitable se trouve chez John W. Thibaut et Laurens Walker, qui se sont intéressés à la dimension psychologique de la justice pour définir la justice procédurale.

Le fruit de leurs études était une théorie stipulant que l'individu est plus sensible à l'équité de la procédure qu'au résultat de son application, et qu'en cas de stimulus positif, il sera en mesure de respecter la loi, même si rien ne l'oblige.

Cette théorie peut être exploitée dans le cadre du management équitable pour gagner l'adhésion des membres de l'organisation, dans une démarche « 3 E » qui consiste en trois étapes séquentielles :

- Engager : en créant un espace de partage des visions entre individus, pour développer une intelligence collective au sein de l'organisation.

- Echanger : en communiquant sur le pourquoi des décisions stratégiques afin de gagner la confiance des collaborateurs.

- Enoncer les conséquences : en clarifiant les objectifs et les responsabilités de chacun, et en spécifiant les sanctions et les récompenses.

Animé par le besoin d'être reconnu en tant qu'être humain, d'être respecté et valorisé, l'individu serait prêt à s'investir dans son travail, et de faire plus que ses devoirs dans le cadre de son exercice de ses fonctions. Ce comportement est appuyé dans la théorie par Frédéric Herzberg qui a pu démontrer, à travers ses études, que la reconnaissance est un vrai moteur qui propulse l'individu d'une collaboration obligée vers une coopération volontaire.

Ceci constitue l'essence du management équitable, qui se veut différent du management classique, axé autour de la carotte et du bâton, et dont l'utilité s'arrête autour de l'atteinte des performances. Le management équitable a plutôt la vocation de positionner l'individu au cœur de la stratégie, pour faire propager l'implication et la motivation à tous les niveaux de l'organisation, ce qui permettrait d'atteindre des surperformances.

Chapitre 9. Conclusion : durabilité et renouvellement des stratégies

Océan Bleu :

Ce chapitre traite le sujet de la durabilité d'une stratégie océan bleu, et propose des leviers sur lesquels l'entreprise devrait agir pour vaincre l'imitation des concurrents et optimiser dans le temps sa navigation dans cet océan avant qu'il ne soit envahi par les suiveurs et les concurrents potentiels.

- Limitations à l'imitation :

Il y a diverses raisons et différents moyens qui font que l'imitation d'une stratégie océan bleu est une affaire compliquée. Ces différents leviers qui sont en mesure de protéger la stratégie océan bleu d'une éventuelle imitation sont :

- ❖ La logique conformiste de l'océan rouge rejette le principe même de l'innovation-valeur de l'océan bleu.
- ❖ La stratégie océan bleu peut desservir l'image de marque de certaines sociétés ou produits.
- ❖ La nature de certains marchés n'autorise pas plusieurs acteurs et favorise en conséquent le monopole naturel du premier entrant.
- ❖ Le recours aux brevets et aux barrières légales empêche et défend la nouvelle stratégie d'une éventuelle copie.
- ❖ Le facteur d'économie d'échelle donne des avantages financiers au leader pour amplifier sa production et renforcer son positionnement.

- ❖ Les externalités des réseaux ne peuvent encourager les suiveurs à se mettre dans la course.
- ❖ La rupture avec les pratiques habituelles, qu'impliquerait une stratégie d'océan bleu, remet en cause les rapports de force au sein de l'organisation et influence aussi la culture de l'entreprise. Ceci pourrait engendrer des résistances atroces chez les concurrents à se mettre en ordre de marche dans le nouvel océan bleu.
- ❖ Le premier arrivé sur le nouvel espace stratégique de l'océan bleu se forge une réelle réputation sur ce segment du marché, à travers la bouche à oreille de ses clients fidèles, qui est difficile à démonter, malgré d'énormes offensives en campagnes publicitaires menées par les suiveurs.

- Renouveau de la stratégie océan bleu :

Tant que la stratégie mise en œuvre n'a pas perdu sa focalisation, sa divergence ni son slogan percutant, il faut continuer à y investir en améliorant les centres de coûts et en optimisant la valeur créée, afin de profiter au maximum de ce leadership. En plus de cela, les dirigeants devraient résister à la tentation de mettre encore une fois le concurrent au centre de la réflexion stratégique, à la place de l'acheteur.

Ceci dit, il faudrait toujours garder un œil avisé sur l'évolution de la courbe de valeur des concurrents. Dans ce sens et une fois que cette courbe converge vers celle de l'entreprise, il faudrait commencer à envisager une création d'un nouvel espace stratégique, sans pour autant, sombrer dans une série d'innovations non justifiées par le contexte actuel du marché.

Conclusion générale :

A travers cet ouvrage, les auteurs sont partis de certains mouvements stratégiques réussis qu'ils ont modélisés, agrégé leurs caractéristiques communes, pour aboutir à une méthodologie de création d'une nouvelle forme de stratégie qu'ils ont baptisée « océan bleu ». Cette méthode décrit toutes les étapes nécessaires à l'instauration de cette stratégie, et est appuyée par l'ensemble des outils analytiques mentionnés et illustrés à travers l'ouvrage.

La méthodologie proposée ne se limite pas à un secteur donné ni à une typologie ou taille d'entreprise, il ne reste plus qu'aux dirigeants de laisser de côté les règles classiques de la concurrence pour modifier les bases de leurs secteurs ou de leurs marchés, et prendre en main leur avenir en créant leur propre espace stratégique.

VI. Critiques et discussions :

Cet ouvrage a été une remise en question des théories classiques de la stratégie, développées par Michael Porter. Les auteurs ont brisé les paradigmes génériques de la stratégie qui sont selon Porter : domination par les coûts, différenciation et focalisation, et qui ont été pendant longtemps acceptés dans le monde de l'entreprise. Les auteurs mettent l'accent sur la nécessité de l'innovation pour la création de nouveaux marchés.

Dans un contexte où les produits et les services se ressemblent, où les possibilités de se démarquer de la concurrence en consommant moins de ressources sont les préoccupations quotidiennes des dirigeants, la stratégie océan bleu semble présenter un avantage réel pour tourner le dos à la concurrence.

Le concept même de l'innovation-valeur qui constitue le noyau de la stratégie océan bleu vise à mettre fin au dilemme entre vendre à la hausse une offre innovante, ou bien proposer un prix concurrentiel sur une offre qui existe déjà en minimisant les coûts de production.

Les auteurs vont plus loin dans leur étude du concept de l'innovation-valeur, pour en faire un saut de valeur à la fois pour l'acheteur et l'entreprise. Etant donné que la valeur d'un produit ou un service ne peut être perçue qu'au regard de l'utilité qu'il crée chez le client, corrélée au prix auquel il est fixé. Le couple utilité-prix devient finalement identitaire à l'offre et brise ainsi la logique de la comparaison avec la concurrence.

Un autre aspect que l'on retrouve également est la notion de frontières entre les offres d'un secteur du marché. En effet, l'innovation proposée par la stratégie océan bleu, est aussi susceptible de redéfinir la cartographie des segments du marché, en créant des offres en frontière avec des segments sous-jacents. C'est une vision « reconstructionniste » qui incite à créer les demandes, les marchés, voire les métiers. Dans cette optique, l'arbitrage entre innovation et domination par les coûts n'a même plus lieu d'être.

Or, malgré la grande réussite de l'ouvrage « Océan bleu de la stratégie », les statistiques montrent que peu d'entreprises dans le monde ont adopté cette nouvelle théorie de l'innovation en stratégie.

En effet, malgré la taille des bénéfices que pourrait engendrer le développement de nouveaux marchés, la majorité des entreprises préfèrent jouer la prudence en essayant d'optimiser leurs processus de production, et de ramener leurs coûts à l'économie de l'échelle, tout en restant vigilants à leurs concurrents sur le marché.

Il faudrait se rendre compte que malgré les aspects séduisants de la stratégie océan bleu, les organisations ont l'habitude de créer et se résignent rarement à

supprimer : on parle en général de branches mortes, mais rarement de « chirurgie » au niveau des activités d'une entreprise. Ce phénomène est plus lié à la peur de déclencher inutilement des conflits organisationnels en annonçant la fermeture d'une entité ou un département, si la contrainte économique ne justifie pas la décision (même si l'océan rouge est très concurrentiel, il est néanmoins rentable pour la plupart de ses acteurs).

Autre argument qui va à l'encontre du prisme innovation-valeur, est qu'il n'est jamais très difficile de vouloir mieux faire que les concurrents sur certains points, or il est plus compliqué de se résigner à faire moins bien sur d'autres, pour pouvoir souscrire à la démarche d'atténuer les activités inutiles qui a été proposée par les auteurs. Sans oublier le risque qu'il peut y avoir en voulant créer un nouveau marché qui est beaucoup plus conséquent par rapport à celui de maintenir et d'optimiser des offres existantes.

Finalement, la stratégie océan bleu peut être un vrai challenge pour les start-up étant donné leurs tailles humaines, et leur flexibilité au niveau organisationnel. Les grandes entreprises déjà installées sur le marché, où les organisations sont complexes, et les processus de décision sont lourdes, pourraient voir dans ce concept un idéal difficile à atteindre.

VII. Actualités de la question :

Kim et Mauborgne ont contribué à la création de la Value Innovation Network (VIN), qui est une communauté globale de pratique dans le domaine de l'innovation valeur, mobilisant des académiques, des consultants, des dirigeants, et des responsables de gouvernement.

La méthodologie innovation-valeur incarnée par la VIN, développée par Kim et Mauborgne a également donné naissance à un certain nombre d'associations à l'instar de Value Innovation Associates qui accompagne les entreprises à travers un réseau de coachs et de chercheurs analystes, selon leur domaines d'activités, pour l'instauration d'une stratégie d'innovation dans leurs structures.

Mauborgne est également membre de la Value Innovation Action Tank (VIAT), qui est une organisation à but non lucratif, englobant 15 ministères du gouvernement et d'agences au Singapour, en tant que partenaires. VIAT a été créée en mars 2004 pour introduire l'innovation-valeur dans les milieux ou secteurs publics et privés. Selon un article sur le journal londonien « The Times », l'ultime centre d'excellence est celui qui se positionne en tant que leader et créateur dans son domaine, sans coûter de l'argent pour les écoles de commerce. Dans ce sens, le VIAT œuvre pour concrétiser les idées et les théories de Kim et de Mauborgne, et les transformer en

réalités en s'appuyant sur un ensemble de Framework, de processus, de boîtes à outils et de programmes d'éducation.

VIII. Bibliographie complémentaire :

- ["Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice"](#), California Management Review, Spring 2005.

- ["Blue Ocean Strategy"](#), Harvard Business Review, October 2004 ["Tipping Point Leadership"](#), Harvard Business Review, April 2003

- ["Fair Process: Managing in the Knowledge Economy"](#), Harvard Business Review, January 2003.

- ["Charting Your Company's Future"](#), Harvard Business Review, June 2002.

- ["Knowing a Winning Business Idea When You See One"](#), Harvard Business Review, Sept-Oct 2000.

- ["Creating New Market Space"](#), Harvard Business Review, Jan-Feb 1999.

- ["Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth"](#), Harvard Business Review, Jan-Feb 1997.

- [Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation](#), Wesley M. Cohen; Daniel A. Levinthal (1990)

- [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance](#), M. Porter (1985)