

Au secours ! Mon océan est en train de rougir

« Au secours ! Mon océan est en train de rougir » est l'expression d'un sentiment fréquent chez des managers du monde entier. En nombre croissant, des dirigeants d'entreprises, d'associations ou d'administrations voient monter, comme une marée, une concurrence sanglante à laquelle ils voudraient bien échapper. Peut-être votre entreprise voit-elle ses marges se réduire. Peut-être la concurrence se durcit-elle, poussant à une banalisation de l'offre et à une hausse des coûts. Peut-être allez-vous devoir annoncer que les salaires resteront bloqués. Personne n'a envie de se trouver dans une telle situation. Beaucoup d'entre nous y sont néanmoins confrontés.

Comment relever le défi ? Les enseignements, outils et schémas de *Stratégie Océan Bleu* vous y aideront, quels que soient votre secteur d'activité ou votre industrie. Ce livre montre comment sortir de la concurrence sanglante de l'océan rouge et pénétrer dans un océan bleu où l'espace du marché n'est pas disputé, avec une demande nouvelle et une croissance forte, rentable.

En rédigeant *Stratégie Océan Bleu*, nous avons fait appel à une métaphore, celle des océans rouges et bleus. En effet, les océans rouges exprimaient bien selon nous la réalité à laquelle les organisations sont de plus en plus confrontées, tandis que les océans bleus évoquaient les possibilités illimitées qu'elles parviennent à susciter, comme le montre l'histoire de l'industrie depuis ses débuts. À ce jour, dix ans plus tard, le livre s'est vendu à plus de 3,5 millions d'exemplaires. Il est devenu un best-seller sur cinq continents. Il a été traduit en quarante-trois langues – un record. Et l'expression « océan bleu » est entrée dans la langue

vernaculaire de l'économie. Plus de 4 000 articles et billets de blogs ont été consacrés à la stratégie océan bleu, et il s'en publie chaque jour de nouveaux.

On y trouve des récits fascinants. Ici, des patrons de TPE et des travailleurs indépendants du monde entier expliquent en quoi le livre a foncièrement changé leur point de vue sur l'existence et porté leur réussite professionnelle à de nouveaux degrés. Là, des cadres dirigeants racontent comment les idées apportées par la stratégie océan bleu leur ont permis d'extraire leur entreprise de l'océan rouge et de créer une demande entièrement neuve. Ailleurs est détaillé le puissant effet obtenu à peu de frais par des dirigeants publics à l'aide de cette stratégie dans des domaines socialement importants, depuis l'amélioration de la qualité de vie en ville et à la campagne jusqu'au renforcement de la sécurité interne et externe, en passant par le décloisonnement de silos ministériels ou régionaux¹.

Depuis la parution de la première édition de *Stratégie Océan Bleu*, nous avons rencontré des organisations qui ont appliqué ses idées et travaillé directement avec beaucoup d'entre elles. Nous avons beaucoup appris en observant leurs parcours. Les questions les plus pressantes qu'elles se sont posées dans l'exécution de leur stratégie océan bleu sont les suivantes : comment harmoniser toutes nos activités autour de notre stratégie océan bleu ? Que faire quand notre océan bleu devient rouge ? Comment échapper aux forces d'attraction puissantes de la « pensée océan rouge » – nous parlerons de « pièges océan rouge » –, alors même qu'on poursuit une stratégie océan bleu ? Telles sont les questions qui ont motivé cette nouvelle édition augmentée. Dans cette nouvelle préface, nous commencerons par dire ce que ce livre contient de nouveau. Puis nous résumerons brièvement les points clés qui définissent et distinguent la stratégie océan bleu et nous dirons pourquoi nous croyons celle-ci plus nécessaire et plus pertinente que jamais.

1. On trouvera sur www.blueoceanstrategy.com une sélection d'articles du monde entier. On peut les trouver dans la « eLibrary » du site.

Qu'y a-t-il de nouveau dans ce livre ?

Cette édition comprend deux chapitres nouveaux ; un autre a été complété. Voici en substance les défis et les embûches rencontrés par les dirigeants, et les réponses que nous leur apportons.

Alignement : ce qu'il signifie, pourquoi il est essentiel et comment y parvenir. Un problème qui nous a été signalé et auquel nous avons vu des organisations confrontées est l'harmonisation de leur système d'activités – y compris leur réseau de partenaires extérieurs – en vue de créer en pratique une stratégie océan bleu durable. Existe-t-il une méthode simple mais compréhensible pour s'assurer que les composantes clés de l'organisation, valeur, profit et hommes, sont alignées au service de la réorientation stratégique requise par une stratégie océan bleu ? La question est importante, car les entreprises privilégient trop souvent certains aspects de leur organisation alors qu'elles en négligent d'autres, pourtant indispensables à la réussite durable d'une telle stratégie. La question est légitime. Dans cette édition augmentée, nous nous interrogeons sur le problème de l'alignement dans le contexte des océans bleus. À l'aide d'exemples de succès et d'échecs, nous montrons comment réaliser l'alignement en pratique, mais aussi comment passer à côté. Tel est l'objet du Chapitre 9.

Renouvellement : quand et comment renouveler les océans bleus au fil du temps. Toutes les entreprises progressent ou régressent en fonction des tournants stratégiques qu'elles prennent ou ne prennent pas. L'un de leurs problèmes est de savoir comment renouveler leurs océans bleus au fil du temps, car tous finiront par être imités et rougir. Il est essentiel de comprendre le processus du renouvellement pour que la création d'un océan bleu ne demeure pas un événement ponctuel, mais soit institutionnalisée sous forme d'un processus reproductible dans l'entreprise. Dans cette édition augmentée, nous disons comment la création d'océans bleus peut ne pas rester une réussite statique, mais devenir un processus de renouvellement dynamique, à la fois au niveau de chaque activité mais aussi au niveau global, pour les groupes diversifiés. Nous exposons le processus de renouvellement dyna-

mique visant à obtenir des résultats économiques durables, tant pour une entreprise mono-activité qui a atteint un océan bleu que pour un groupe diversifié cherchant un équilibre entre des activités relevant les uns des océans rouges, les autres des océans bleus. Ce faisant, nous montrons aussi en quoi la stratégie océan bleu et la stratégie océan rouge sont complémentaires pour une entreprise désireuse de gérer ses profits actuels tout en renforçant sa croissance et la valeur de sa marque pour demain. Tel est l'objet du Chapitre 10.

Pièges des océans rouges : quels sont-ils et pourquoi il faut les éviter. Enfin, nous révélons les dix pièges des océans rouges les plus fréquents pour les entreprises poursuivant une stratégie océan bleu. Celles qui s'y laissent prendre ont beau tenter de voguer vers le bleu, elles restent ancrées dans le rouge. Il est essentiel d'y remédier pour parvenir au cadrage nécessaire à la création d'océans bleus. Une fois le concept bien compris, vous pourrez éviter ces pièges et utiliser correctement les outils et méthodes *ad hoc* pour mettre en œuvre des actions stratégiques qui vous dirigeront vers des eaux claires et bleues. Le Chapitre 11 traite de ces pièges des océans rouges.

Quels sont les principaux points de distinction ?

La stratégie océan bleu répondait à un objectif simple : permettre à n'importe quelle organisation, grande ou petite, nouvelle ou installée, d'aller vers la création d'océans bleus de manière à se ménager un maximum d'opportunités tout en réduisant ses risques au minimum. Ce livre s'attaque à plusieurs croyances qui traînent depuis longtemps dans le domaine de la stratégie. S'il fallait faire un gros plan sur les cinq points de distinction essentiels qui font l'intérêt de ce livre, ce seraient les suivants :

Il ne faut pas mettre la concurrence au centre de la réflexion stratégique. Trop d'entreprises laissent la concurrence leur dicter leur stratégie. La stratégie océan bleu montre que trop se focaliser sur la concurrence revient trop souvent à s'ancrer dans l'océan rouge. Le cœur de la stratégie est alors occupé par les concurrents

et non par le client. L'entreprise consacre donc son temps et son attention à se comparer à ses rivaux et à réagir à leurs actions stratégiques au lieu de se demander comment apporter un surcroît de valeur à ses clients – ce qui *n'est pas* la même chose.

La stratégie océan bleu se soustrait à l'étreinte de la concurrence. Au cœur de ce livre réside l'idée qu'il faut renoncer à la compétition pour créer de nouveaux espaces de marché, et mettre ainsi les concurrents hors jeu. Nous avons souligné ce point dès 1997 dans « Value Innovation », le premier d'une série d'articles parus dans la *Harvard Business Review* qui forment la base de ce livre². Nous avons observé que les entreprises qui rompent avec la concurrence se soucient peu d'égaliser ou de surpasser leurs rivaux ou de se ménager une position concurrentielle favorable. Leur but n'est pas de faire mieux que les concurrents. C'est de réaliser un grand bond en avant qui rendra la concurrence sans objet. Si l'entreprise s'attache à apporter une innovation-valeur et non plus à se positionner par rapport à ses concurrents, elle se trouve poussée à remettre en question tous les facteurs qui fondent la concurrence dans son secteur et à éviter de postuler que ce que font les concurrents est forcément en lien avec la valeur fournie à l'acheteur.

En ce sens, la stratégie océan bleu éclaire le paradoxe stratégique rencontré par maintes organisations : plus elles s'attachent à faire aussi bien que leurs concurrents, à égaliser et surpasser leurs avantages, plus elles tendent paradoxalement à leur ressembler. À quoi la stratégie océan bleu répondrait : cessez d'observer vos concurrents. Innovez dans la valeur que vous offrez et laissez les concurrents vous jalouser.

La structure d'une industrie n'est pas immuable, on peut la modeler. La stratégie, en tant que discipline, a longtemps considéré la structure sectorielle comme acquise. Or, si la structure sectorielle est fixe, les entreprises sont amenées à bâtir leur stratégie par-dessus. Si bien que la stratégie telle qu'on la pratique couramment a pour point de départ l'analyse sectorielle – songez aux cinq forces ou à leur lointain précurseur, l'analyse SWOT³,

2. Voir Kim et Mauborgne (1997a).

3. En français, analyse AFOM (atouts, faiblesses, opportunités, menaces).

dans laquelle la stratégie consiste à adapter les atouts et les faiblesses d'une entreprise aux opportunités et aux menaces présentes dans son secteur tel qu'il existe. Fatalement, la stratégie devient alors un jeu à somme nulle : le terrain gagné par une entreprise est perdu par une autre, puisque toutes deux sont liées par l'espace de marché existant.

La stratégie océan bleu, au contraire, montre comment modeler la structure du marché en faveur d'une organisation afin de créer un espace de marché neuf. Elle repose sur l'idée que les frontières du marché et les structures sectorielles ne sont pas fixes : les acteurs du secteur peuvent les reconstruire par leurs actes et leurs convictions. Comme le montre l'histoire de l'industrie, de nouveaux espaces de marché naissent tous les jours au fil de l'imagination. Les clients en font la démonstration : ils vont se fournir à leur gré auprès d'industries différentes, refusant de voir ou de respecter les frontières cognitives qu'elles s'imposent. Et les entreprises elles aussi inventent et réinventent les industries en écrasant, altérant ou dépassant les frontières du marché existant pour créer une demande nouvelle. Ainsi la stratégie cesse-t-elle d'être un jeu à somme nulle pour devenir un jeu à somme positive, et même une industrie morose peut devenir séduisante grâce aux efforts conscients des entreprises. Ce qui signifie qu'un océan rouge n'est pas obligé de le rester. Et cela nous amène à un troisième point de distinction.

Il est possible de débloquer systématiquement la créativité stratégique. Depuis que Schumpeter a décrit l'entrepreneur comme un être créatif et solitaire, on considère que l'innovation et la créativité sont au fond une boîte noire, inconnaissable et aléatoire⁴. Il n'est pas étonnant alors que les théoriciens de la stratégie s'attachent principalement à la manière d'affronter la concurrence sur des marchés établis, créant à cet effet tout un arsenal de schémas et d'outils analytiques. Mais la créativité est-elle vraiment une boîte noire ? Elle l'est peut-être quand elle touche à l'art ou à la science – songez à l'art majestueux de Gaudí ou à la découverte du radium par Marie Curie. Mais en va-t-il de même pour la créativité stratégique, celle qui pousse à des inno-

4. Voir Kim et Mauborgne (1999b).

vations-valeurs ouvrant de nouveaux espaces de marché? Songez au Model T de Ford dans l'automobile, à Starbucks dans le café, à Salesforces dans le logiciel de gestion de la relation client (CRM). Nos travaux nous poussent à répondre non. Ils révèlent que la création d'océans bleus obéit à certaines constantes stratégiques. Celles-ci nous ont permis de dégager des cadres analytiques, des méthodologies et autres outils sous-jacents destinés à relier systématiquement innovation et valeur, et à reconstruire les frontières sectorielles de manière à dégager un maximum d'opportunités moyennant un minimum de risques. La chance jouera toujours un rôle, bien entendu, comme dans toute stratégie, mais ces outils – canevas stratégique, grille des quatre actions, six pistes pour reconstruire les frontières du marché... – charpentent ce problème de stratégie précédemment non structuré et donnent aux organisations les moyens de créer systématiquement des océans bleus.

L'exécution peut être intégrée dans la formulation de la stratégie. La stratégie océan bleu associe analyse et dimension humaine de l'organisation. Elle sait et souligne combien il est important d'obtenir l'adhésion des cœurs et des esprits à la nouvelle stratégie, afin que chacun la respecte de son plein gré et coopère à sa mise en œuvre de bon cœur au lieu de s'y plier par obligation. C'est pourquoi la stratégie océan bleu évite de séparer formulation et exécution de la stratégie. Cette déconnexion est sans doute la règle dans la plupart des entreprises, mais nos travaux montrent qu'elle annonce aussi, au mieux, une mise en œuvre lente et contestable, et une application mécanique. La stratégie océan bleu, quant à elle, intègre l'exécution dans la stratégie dès le départ, grâce à l'introduction du management équitable dans son élaboration et sa mise en œuvre.

Depuis vingt-cinq ans, nous avons publié dans la presse économique et universitaire de nombreux articles consacrés à l'impact du management équitable sur la qualité de l'exécution des décisions⁵. Comme l'illustre la stratégie océan bleu, un manage-

5. Voir Kim et Mauborgne (1996, 1997b, 1998a) ainsi que les nombreux autres articles que nous avons consacrés au management équitable et à la justice procédurale, son expression académique, comme indiqué dans la bibliographie.

ment équitable prépare le terrain en faisant appel aux bases de l'action les plus fondamentales : la confiance, la motivation et la coopération volontaire des gens à tous les niveaux de l'organisation. La motivation, la confiance et la coopération volontaire ne sont pas seulement des attitudes ou des comportements. Elles constituent un capital immatériel. Elles permettent aux entreprises de se signaler par la rapidité, la qualité et la régularité de leur exécution et de prendre des tournants stratégiques vite et à peu de frais.

Un modèle détaillé pour définir une stratégie. Les spécialistes de la stratégie ont accumulé d'abondantes connaissances sur ce que celle-ci doit contenir. En revanche, ils n'ont presque rien dit d'une question préalable essentielle : comment créer une stratégie ? Bien sûr, on sait établir des plans. Mais, chacun sait que le processus de planification ne produit pas de stratégie. En bref, il nous manque une théorie de la création des stratégies.

De nombreuses théories expliquent pourquoi les entreprises échouent ou réussissent, mais elles sont surtout descriptives et non normatives. Il n'existe aucun modèle prescrivant pas à pas comment formuler et exécuter une stratégie d'entreprise qui donnera de très bons résultats. Ce livre présente un tel modèle dans le contexte des océans bleus afin de montrer comment les entreprises peuvent éviter les pièges de la *concurrence de marché* afin d'innover par la *création de marché*. Le schéma stratégique présenté ici est issu de nos interventions stratégiques auprès de nombreuses entreprises au cours des deux dernières décennies. Il aidera les dirigeants dans leur action au cours de la formulation de stratégies innovantes et créatrices de valeur ajoutée.

Pourquoi l'importance de la stratégie océan bleu va-t-elle croissant ?

Lors de la parution de *Stratégie Océan Bleu* en 2005, il était important de créer des océans bleus à cause de nombreuses forces. En haut de la liste venaient le durcissement de la concurrence dans les industries existantes et les pressions croissantes qui pesaient

sur les coûts et les profits. Ces forces n'ont pas disparu. Au contraire, elles n'ont fait que s'intensifier. Mais au-delà, depuis une dizaine d'années, plusieurs grandes évolutions nouvelles se sont répandues mondialement à une vitesse que peu de gens auraient pu imaginer lors de la parution de notre livre. Selon nous, elles font de la création d'océans bleus une tâche stratégique encore plus importante dans l'avenir. Nous mettons certaines d'entre elles en évidence dans ce livre, sans prétendre à l'exhaustivité dans leur contenu ou leur champ d'application.

Un besoin croissant de nouvelles solutions originales. Considérez une large palette d'industries foncièrement importantes pour chacun : la santé, l'enseignement primaire, l'enseignement supérieur, la finance, l'énergie, l'environnement, le service public, où les demandes sont importantes alors que les moyens financiers et les budgets sont réduits. Au cours des dix dernières années, tous ces secteurs se sont trouvés sérieusement ébranlés. Aucune autre période historique sans doute n'a vu les acteurs stratégiques de tant d'industries et de secteurs ainsi obligés de se remettre en cause foncièrement. Pour rester légitimes, tous sont de plus en plus contraints de réimaginer leur stratégie pour dégager une valeur innovante à des coûts plus bas.

L'essor des mégaphones publics et de leur influence. C'est à peine croyable : voici seulement dix ans, les organisations avaient la haute main sur la majorité des informations diffusées vers le public concernant leurs produits, leurs services et leurs offres. Aujourd'hui, c'est du passé. Réseaux sociaux, blogs, micro-blogs, services de partage de vidéos, contenus émanant des utilisateurs et notations internet sont devenus presque omniprésents dans le monde entier. Avec eux, le pouvoir et la crédibilité ont basculé des organisations vers les individus. Pour être vainqueur et non victime dans cette nouvelle réalité, vous devez présenter une offre qui se distingue comme jamais auparavant. Alors, les gens tweeteront vos louanges au lieu de vous éreinter, alors ils vous attribueront des 5-étoiles, alors ils cliqueront sur le pouce en l'air et non sur le pouce en bas, alors ils vous rangeront parmi leurs favoris sur leur réseau social, alors ils auront même l'idée de dire du bien de vos produits ou services sur leur blog. Quand tout le

monde ou presque dispose d'un mégaphone mondial, plus moyen de se cacher ni de monter en épingle une offre qui ressemble à toutes les autres.

Un déplacement géographique de la demande et de la croissance futures. Dans le monde entier, qui dit marché d'avenir dit rarement Europe et Japon. Les États-Unis eux-mêmes, bien que leur économie demeure la plus importante du monde, sont peu à peu passés au second plan en termes de perspectives de croissance. La Chine et l'Inde, au contraire, sans parler de pays comme le Brésil, figurent en tête de liste. En l'espace de dix ans, ces trois pays sont entrés dans le classement des dix premiers mondiaux. Mais cette nouvelle race de grands marchés diffère de celle sur laquelle le monde comptait naguère pour consommer les biens et services qu'il produisait. Ces grands marchés émergents n'ont pas les revenus par tête relativement élevés dont jouissent les pays développés : ils ont des populations très nombreuses et des revenus par tête très bas quoique en progression. C'est pourquoi il est plus indispensable que jamais pour les entreprises de présenter des offres abordables à bas coût. Mais ne vous y trompez pas : à lui seul, le *low-cost* ne suffit pas. En effet, ces vastes populations ont aussi accès de plus en plus à l'Internet, aux téléphones mobiles, aux chaînes de télévision internationales, ce qui élève leur degré de réflexion, leurs exigences et leurs désirs. Pour capter l'imagination et l'argent de ces clients avisés, vous devez leur offrir différenciation et coûts bas.

Devenir un acteur international est de plus en plus facile et rapide. Dans le passé, les grands groupes internationaux venaient principalement des États-Unis, de l'Europe et du Japon. Mais cela change à une vitesse incroyable. En quinze ans, le nombre de sociétés chinoises figurant dans le palmarès Global 500 de *Fortune* a été multiplié par plus de vingt, celui des sociétés indiennes par huit environ et celui des sociétés latino-américaines a plus que doublé. Il faut bien voir que ces grands pays émergents ne représentent pas seulement des océans de nouvelle demande à déverrouiller : ils représentent aussi des océans de nouveaux concurrents potentiels, dont les ambitions mondiales ne diffèrent en rien de celles de Toyota, General Electric ou Unilever.

Or, les entreprises de ces grands pays émergents ne sont pas les seules à monter en puissance. Elles ne représentent que la face émergée de l'iceberg de ce que l'avenir nous réserve. Les coûts et les efforts nécessaires pour devenir un acteur international, quel que soit l'endroit du monde où l'on se trouve, ont été radicalement bouleversés dans les dix dernières années. Aucune organisation ne peut se permettre de négliger cette évolution. Considérez ces quelques faits : créer un site web est devenu si facile et si peu coûteux que n'importe quelle entreprise peut disposer d'une boutique mondiale ; où qu'on se trouve, on peut récolter de l'argent par financement participatif (*crowdfunding*) ; des services comme Gmail ou Skype ont laminé les coûts des communications ; des services comme PayPal permettent de réaliser des transactions en toute confiance, rapidement et économiquement, et d'autres, comme Alibaba, de rechercher et d'analyser des fournisseurs du monde entier relativement vite et aisément. Et songez aux moteurs de recherche – l'équivalent de répertoires d'entreprises mondiaux – qui sont gratuits. Quant à la publicité internationale, vous pouvez commercialiser vos offres gratuitement sur Twitter et YouTube. Les coûts d'entrée pour devenir un acteur international sont faibles et de nouveaux acteurs venus de pratiquement tous les coins du monde peuvent de plus en plus participer aux marchés internationaux et y offrir leurs biens et services. Si elles n'abaissent pas toutes les barrières à franchir pour devenir un acteur mondial, bien entendu, ces évolutions intensifient assurément la concurrence mondiale. Pour occuper une place à part dans ces marchés surpeuplés, vous devez faire preuve d'originalité en créant une valeur ajoutée innovante.

Aujourd'hui, nous sommes tous confrontés à de grandes difficultés et à de grandes opportunités. En leur fournissant des méthodes et des outils utilisables dans leur quête d'océans bleus, nous espérons aider les organisations à relever ces défis et à se créer des opportunités bénéfiques pour tous. La stratégie, au fond, ne concerne pas seulement les entreprises. Elle s'adresse à tout le monde – disciplines artistiques, associations, secteur public, pays même. Nous vous invitons à vous joindre à ce parcours. Une chose est claire : le monde a besoin d'océans bleus.