

# STRATÉGIES DE “L’OCÉAN BLEU” PERMETTRONT-ELLES DE RETROUVER LES VOIES DE LA CROISSANCE ?



**Michel Badoc\***

Professeur  
Groupe HEC

Depuis quelques années, les grands groupes industriels s'intéressent à de nouveaux concepts de marketing fondés sur l'approche innovation-valeur, à la recherche de “l'océan bleu”, méthode proposée aux entreprises se trouvant dans un environnement concurrentiel saturé. C'est actuellement le cas dans le secteur des banques et des sociétés d'assurances.



**Marc Beauvois-Coladon**

Managing Director  
**Banian Consulting**  
Senior Member du  
Blue Ocean Strategy  
Network

Après la crise des subprimes, les banques sont contraintes, pour survivre de retrouver rapidement les chemins de la croissance. Soumises à une compétition exacerbée venant d'horizons divers, les sociétés d'assurances sont également obligées de faire preuve de dynamisme et d'originalité pour ne pas succomber à la pression concurrentielle des autres réseaux financiers. Dans ce nouveau contexte, l'innovation au niveau des produits, services, marques, canaux de distribution... constitue un atout maître

de la réussite. Longtemps réservée aux inventions des financiers et des actuaires, elle doit désormais, pour être efficace, faire appel aux approches et techniques les plus modernes de la stratégie et du marketing.

Depuis quelques années, les grandes sociétés industrielles outre-Atlantique et européennes font évoluer leurs stratégies d'innovation. Délaisant les approches classiques mises en place par les grands cabinets de conseil, elles s'intéressent à de nouveaux concepts fondés sur l'innovation-valeur. Les banques et sociétés d'assurances désirent améliorer leur créativité commencent à emboîter le pas. Aujourd'hui, les approches d'innovation-valeur baptisées “l'océan bleu” font une entrée timide dans ces deux professions. Elles sont appelées à devenir demain d'incontournables outils sur lesquels reposera un management créatif.

## VERS UNE MUTATION DES APPROCHES STRATÉGIQUES

Le management traditionnel fait largement appel à l'emploi des matrices stratégiques pour préparer ses décisions. Issues de cabinets ou d'experts (tels que McKinsey, A.D. Little, BGC, Ansoff...), elles constituent encore la base de cours exposant cette matière auprès des étudiants à l'université et dans les écoles de gestion. Elles connaissent une applica-

tion dans un nombre non négligeable d'entreprises. Les théories de l'analyse concurrentielle mises en lumière par Michael Porter et celles du benchmarking proposées par RC Camp sont également fréquemment utilisées. Elles aident le management des entreprises à regarder dans le détail ce que fait la concurrence, à comprendre ce qui la rend performante afin de pouvoir améliorer sa propre gestion et augmenter son efficacité. Une chasse intensive aux gaspils permet d'accroître la productivité et devenir plus performant. Lorsque cette amélioration se traduit par une baisse des prix, un véritable avantage concurrentiel se crée. Ces approches se complètent habituellement par une étude marketing approfondie et segmentée des goûts, besoins et attentes des clients.

À partir des années 1995, quelques auteurs aux États-Unis ont commencé à penser que si de telles approches sont valables pour gérer l'existant, trop centrées sur le présent, elles permettent difficilement d'innover. Se référant à la célèbre citation de Bernard Shaw [1] “Certains hommes voient les choses comme elles sont et se demandent pourquoi ? Je rêve de choses qui n'ont jamais existé et me demande pourquoi pas ?”, ils conseillent de se

[1] George Bernard Shaw (1856-1950), dramaturge et critique irlandais, prix Nobel de littérature 1925.

\*Auteur de deux ouvrages : “L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance” et “Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance”, en collaboration avec Élodie Trouillaud, RB Editions.

détacher des démarches traditionnelles en matière de créativité. Ils pensent que seule la recherche de nouveaux espaces stratégiques peut conduire à des réelles innovations pour les entreprises.

Gary Hammel, CK. Prahalad et James Moore insistent sur l'obligation de créer de nouveaux marchés, de ne plus se contenter de définir des stratégies en tenant compte de la concurrence. Charles Handy [2] dépeint notre époque "comme celle où l'unique prédiction qui va se révéler exacte est l'incertitude de toutes les prédictions. Le changement, c'était la même chose en mieux. Cette époque est révolue. Désormais, le changement c'est la discontinuité". Robert J. Thomas [3] pense que "le degré de discontinuité se mesure à la façon dont une entreprise apprend à s'écarter des besoins déclarés du marché". Edward de Bono [4] présente la "pensée latérale" comme un moyen d'échapper au chemin emprunté par tous. L'ensemble de ces auteurs converge pour inciter les entreprises à abandonner la pensée traditionnelle, faire appel à la discontinuité, suivre ce que Tom Peters [5] appelle le Chaos Management. Pour ces auteurs, l'élaboration d'une politique de marketing de l'innovation fait davantage appel à des théories de discontinuité qu'aux théories classiques de la stratégie et du marketing.

Leurs écrits seraient demeurés au niveau de l'histoire de la théorie stratégique si de nouveaux dirigeants, surtout dans les start-up n'avaient tenté de mettre en application ces principes conduisant à la création d'innovations significatives dans leurs entreprises. Pour Barry Diller [6], président de

Fox Télévision, la plupart des entreprises sont restées "esclaves des études". "Si vous demandez à un consommateur ce qu'il faut faire, les réponses sont banales ou convenues. Le respect inconditionnel du consommateur cache un manque d'inspiration et plus grave une excuse au conservatisme."

Le téléphone mobile n'aurait jamais vu le jour dans certains pays européens si les sociétés de téléphonie avaient suivi les résultats des études de marché. Bien souvent elles montraient sa parfaite inutilité aux regards de consommateurs interviewés. Enfin, Richard D'Aveni [7] stigmatise ceux qui croient pouvoir camper indéfiniment sur les avantages acquis. Tom Peters mentionne Steve Ross qui avance "qu'il faut licencier des collaborateurs pour le simple motif qu'ils ne commettent pas d'erreurs".

### REPENSER SA STRATÉGIE D'INNOVATION

Akiro Morita, président de Sony pense que "les marchés ne sont pas faits pour être étudiés mais pour être créés". Les succès remportés par les sociétés dirigées par ces entrepreneurs peu conventionnels vont peu à peu entraîner l'ensemble du management de sociétés dynamiques, d'abord aux USA puis en Asie et en Europe, à repenser en profondeur leurs stratégies d'innovation. Le changement commence à être considéré comme un véritable allié de l'innovation. Les entreprises performantes souhaitent désormais accorder une priorité à la création de marchés et osent davantage s'aventurer dans des stratégies de rupture. Parmi ces dirigeants Seth Godin [8], vice-président de Yahoo et auteur de best-sellers mondiaux, s'intéresse à créer des innovations majeures, des "vaches pourpres" en matière de

[2] "L'âge de Raison", Handy Charles, Village Mondial, Paris.

[3] "New Product Success Stories: Lessons from Leading Innovator", Nathan Thomas, John Willey & Sons. NY.

[4] "Serious Creativity", Edward de Bono, Harper Collins - NY.

[5] "Le chaos management", Tom Peters, Dunod, Paris.

[6] Diller Barry, cité dans l'ouvrage de Jean-Marie

Dru. Op cit.

[7] "Hyper Competition", Richard D'Aveni, Vuibert, Paris.

[8] "Permission Marketing" et "La vache pourpre", Seth Godin, Maxima.

« L'approche océan bleu pourrait permettre de retrouver la voie de la croissance en favorisant l'innovation au niveau des produits, services, canaux de distribution ou image de marque. »

communication. Il en est de même pour Jean-Marie Dru [9], président d'une grande agence de communication mondiale BDDP, qui propose une approche originale de création à partir de l'application de sa méthode de disruption. Plus récemment, deux professeurs, W. Chan Kim, professeur titulaire de la chaire Henderson du Boston Consulting Group à l'INSEAD, et Renée Mauborgne, également professeur dans cette école, présentent une stratégie d'innovation-valeur ou "stratégie de l'océan bleu" qui commence à perturber les modes de réflexion des grandes sociétés mondiales au niveau de leurs inventions. Des entreprises aussi importantes que Nintendo, Samsung, Norwich-Union... semblent tirer un large profit de l'application de leur méthode et améliorer leur capacité à créer. Si certaines grandes institutions bancaires et d'assurances européennes s'intéressent à ce nouveau concept, peu d'entre elles paraissent l'avoir intégré dans leur processus de gestion. Pourtant, l'approche océan bleu pourrait permettre de retrouver la voie de la croissance en favorisant l'innovation au niveau des produits, services, canaux de distribution ou image de marque.

### L'APPROCHE INNOVATION VALEUR À PARTIR DE LA MÉTHODE OCÉAN BLEU

À travers de nombreuses recherches, dans leur livre "Stratégie océan bleu" [10], W. Chan Kim et Renée Mauborgne ont proposé une méthode, "l'innovation-valeur" (en anglais *value-innovation*) aux entreprises qui se trouvent dans un environnement concurrentiel saturé,

[9] "Disruption: briser les conventions et redessiner le marché", Jean-Marie Dru, Village Mondial.

[10] "Stratégie Océan Bleu: comment créer de nouveaux espaces stratégiques", W. Chan Kim et Renée Mauborgne, Village Mondial. En anglais, "Blue Ocean Strategy", Harvard Business School Press.

où les produits se ressemblent, où la guerre des prix fait rage. C'est actuellement le cas dans le secteur des banques et des sociétés d'assurances.

Pour se désenclaver de ces contraintes et sortir de ce que les auteurs appellent "l'océan rouge" les entreprises doivent réaliser "un saut de valeur", véritable déplacement stratégique qui aboutit à la création d'un espace de marché entièrement nouveau, un "océan bleu", en anglais *blue ocean*. Plusieurs sociétés américaines et européennes citées par les auteurs – The Body Shop, Le Cirque du Soleil, Ebay, Swatch, Formule 1... – ont connu une réussite étonnante parce qu'elles ont su ouvrir des espaces marketing entièrement vierges et créer une demande nouvelle. Les réflexions de W. Chan Kim et Renée Mauborgne, peuvent contribuer à créer dans les banques et sociétés d'assurances un *business model* intéressant fondé sur l'innovation-valeur. L'intérêt de cette méthode consiste à rechercher une innovation "disruptive" par rapport aux pratiques traditionnelles, rentable pour l'entreprise et valorisante pour la clientèle.

## LES FONDEMENTS DE LA THÉORIE OCÉAN BLEU

"Le seul moyen pour écraser la concurrence est de ne pas essayer de l'écraser". Pour illustrer le sens de cette phrase, W. Chan Kim et Renée Mauborgne imaginent que l'univers des marchés ressemble à deux sortes d'océans. Les océans rouges sont constitués des entreprises existantes d'un secteur d'activités : c'est l'espace stratégique connu. Les océans bleus représentent toutes les entreprises qui n'existent pas encore : c'est l'espace stratégique inconnu. Dans l'océan rouge, les règles du jeu compétitif sont largement répandues et acceptées. L'espace de marché étant de plus en plus encombré, les perspectives de croissance rentable s'amenuisent. Le *benchmarking*

**“Les entreprises doivent réinventer la plupart des théories stratégiques et de management qui ont été élaborées au cours du siècle dernier, qui deviennent obsolètes. Pour survivre, il leur faut se créer de nouveaux espaces stratégiques non disputés.”**

des concurrents proches constitue la grande préoccupation des études stratégiques. La principale réponse opérationnelle se traduit par une recherche de gains de productivité afin d'engager une guerre des prix. Les produits se banalisent à force de copier les voisins. Sous l'effet d'une concurrence féroce, "l'océan devient rouge de sang".

La recherche d'un océan bleu se caractérise par la quête d'espaces stratégiques non exploités, la création d'une demande nouvelle. Le regard *marketing* se porte moins sur les concurrents voisins. Il recherche d'autres secteurs et d'autres marchés pouvant inspirer un modèle stratégique ou *business model* différent. Les océans bleus sont des terres inconnues. La concurrence n'a plus d'importance puisque les règles du jeu sont encore à définir.

Depuis de nombreuses années, la recherche en matière de stratégie se concentre prioritairement sur l'étude des océans rouges de la concurrence, sur les avantages compétitifs des voisins. Face aux importantes et rapides mutations de l'environnement, dont l'accélération du progrès technologique, la mondialisation, l'évolution des comportements des consommateurs... les chasses gardées des monopoles ont tendance à disparaître. Les entreprises doivent réinventer la plupart des théories stratégiques et de management qui ont été élaborées au cours du siècle dernier, qui deviennent obsolètes. Pour survivre, il leur faut se créer de nouveaux espaces stratégiques non disputés. De tels espaces font le lit du *marketing* de l'innovation.

## LES SERVICES FINANCIERS SONT DANS L'OCÉAN ROUGE

Les services financiers sont, aujourd'hui, dans un univers d'océan rouge où la pression concurrentielle est forte, où la bataille fait rage : une agence bancaire ressemble à une

autre, les cartes de crédit offrent les mêmes services, les banques à réseau apparaissent semblables aux clients, les contrats d'assurance automobile sont similaires et impossibles à déchiffrer... Il y a tout intérêt à se préoccuper de créer de nouveaux espaces de marché ou océans bleus.

Le corps méthodologique de la stratégie océan bleu est construit pour développer un mode de réflexion radicalement différent des approches classiques de l'industrie. C'est le seul moyen pour accéder à une divergence positive.

Cette approche s'applique aux secteurs des services financiers. Elle a déjà été utilisée dans le domaine de la banque privée, des cartes de crédit, de la banque d'investissement, des opérations de change, de la banque de développement, dans l'assurance des particuliers à travers le monde.

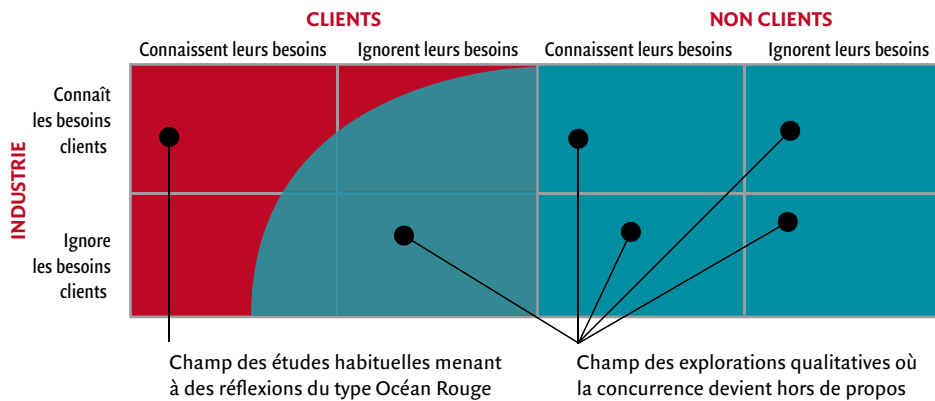
Elle ne contredit pas la nécessité d'appliquer les outils classiques du *marketing* stratégique afin de réussir sa focalisation client, d'obtenir un taux de rétention élevé et d'être en tête de l'industrie pour la qualité de service. La stratégie océan bleu prétend seulement que les outils conventionnels sont inaptes pour créer de nouveaux espaces de marché.

## SAVOIR SE FOCALISER SUR LE "NON-CLIENT"

Première incartade aux grands principes du *marketing* stratégique, la stratégie océan bleu ne s'intéresse pas aux clients qui acceptent l'offre proposée sur le marché. Elle va plutôt tenter de déchiffrer pourquoi les non-clients la refusent ou l'ont abandonnée.

Le domaine de l'océan rouge est celui où le client est capable de définir son besoin et l'industrie capable de l'écouter, à l'inverse l'océan bleu est, par essence, la zone des non-clients et de la non-écoute des opérateurs du secteur (figure 1). Dans certains cas,

## I. LES DOMAINES OCÉAN ROUGE ET OCÉAN BLEU



comme la carte de crédit, où les non-utilisateurs sont relativement rares, il faut alors analyser les raisons de la défiance des faibles utilisateurs (médecins, taxis...) pour un tel moyen de paiement arrivé à maturité. Dans le cas du crédit immobilier ce sont rarement les emprunteurs qui sont sources d'idées nouvelles mais plutôt les locataires, ceux qui ne se sont pas encore décidés à franchir le pas de l'achat.

Dans tous les cas, l'étude de marché est de nature qualitative. Il n'y a aucun intérêt à savoir que x % des locataires ne pensent pas acheter de bien immobilier dans les trois prochaines années. Cela n'aide en aucune façon à créer un nouvel espace de marché. Adieu les enquêtes de satisfaction client ! Les responsables marketing à travers des entretiens qualitatifs ouverts qu'ils réalisent eux-mêmes vont analyser chaque étape du cycle d'expérience. Mieux vaut connaître intimement quelques non-clients ou des clients déviant plutôt que d'observer sur des études papier les réponses de ses propres clients à des questions fermées.

#### POURQUOI EXPLORER LA TOTALITÉ DU CYCLE D'EXPÉRIENCE ?

Il faut déterminer l'ensemble du cycle d'expérience parce qu'en général les

acteurs de l'industrie concentrent leur recherche sur l'étape qui les concerne et ils n'embrassent pas l'expérience dans sa globalité. Le client achète une résidence principale, il ne recherche pas seulement un crédit adapté à ses flux de trésorerie (figure 2). Son cycle d'expérience débute à la définition de son besoin présent, il se poursuit jusqu'à la revente éventuelle du bien. L'industrie automobile l'a compris depuis longtemps. Elle gère le marché de la revente, propose des locations avec option d'achat, offre des contrats de maintenance. Nous avons pu découvrir que la principale préoccupation de l'acheteur d'une résidence principale n'était pas l'obtention du prêt mais l'assurance de bien évaluer la valeur du bien convoité. Pourquoi devrait-il se préoccuper du prêt alors que des banques offrent des montages couvrant 110 % du prix d'achat et que les courtiers en ligne l'aident à trouver le meilleur compromis financier ?

#### LES SIX PISTES DE LA MÉTHODE OCÉAN BLEU

Une fois récoltées les informations qualitatives, l'approche océan bleu recommande d'explorer six pistes.

■ **Les alternatives** : toute entreprise se trouve en concurrence avec les acteurs de son marché, mais il existe également des alternatives dont le

contenu, la forme et la fonction sont différentes, mais l'objectif semblable. Ainsi, les tontines sont une alternative au crédit. Pour les cartes de crédit, elles seront :

- espèces, chèques de voyage ;
- troc/échange ;
- colliers de perles ;
- crédit rechargeable ;
- chèque vacances, Cesu, ticket restaurant...

Il est possible d'aller plus loin. Ainsi lors d'une intervention pour aider un pétrolier à redéfinir son réseau de stations-service, il est apparu que les consommateurs associaient l'acte de faire le plein d'essence de sa voiture à celui de remplir son portefeuille devant un DAB !

Une fois la liste des alternatives établie, la question à se poser est de déterminer quelle caractéristique de chaque alternative peut nous mener à modifier profondément l'offre actuelle en éliminant certains éléments clés, en réduisant ou renforçant la valeur qu'ils apportent et en créant de nouveaux espaces.

■ **Les groupes stratégiques** : une analyse plus classique est celle de la concurrence réalisée à travers des entreprises de secteurs qui suivent une stratégie similaire appelées groupe stratégiques. Une fois la cartographie des groupes stratégiques réalisée, la question à se poser est la suivante : en mixant les caractéristiques de plusieurs groupes stratégiques, est-il possible d'en définir un nouveau ?

■ **La chaîne des acheteurs-utilisateurs** : les entreprises d'un même secteur se retrouvent largement sur une définition commune de l'acheteur à cibler en oubliant systématiquement les prescripteurs et les utilisateurs. C'est en se focalisant sur les besoins des traders alors que l'industrie discutait avec les directeurs informatiques que Bloomberg a réussi à dominer le monde des équipements et du contenu d'informations financières. La chaîne des acheteurs/utilisateurs/

prescripteurs pour un achat immobilier comporte les parties prenantes suivantes :

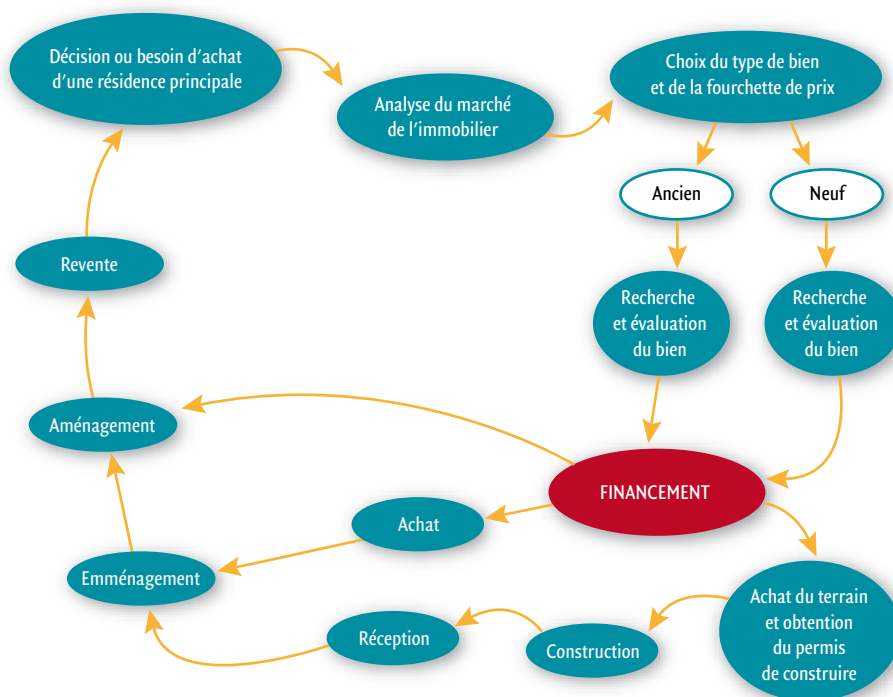
- enfants, parents, voisinage ;
- architecte, promoteur ;
- annonces gratuites, agent immobilier, mensuel spécialisé ;
- notaire, banquier, assureur...

Une fois identifiés les différents intervenants, la question à se poser est : quel nouvel élément clé peut-on ajouter pour générer une valeur inconnue aujourd'hui pour un intervenant oublié par l'industrie. Quels éléments clés lui sont inutiles ?

■ **Les produits et les services complémentaires** : souvent les produits et services complémentaires sont ajoutés sur le principe du *cross-selling* afin d'augmenter le panier d'achat du client. Ils sont rarement utilisés comme un tremplin pour modifier profondément la valeur apportée au marché. Prenons l'assurance habitation. Il est possible de penser à un audit de risque, une évaluation des biens meublant, une base de données personnelle des objets de valeur, une alerte météo par SMS, une labellisation des appareils de chauffage, un *pack* de gestion des sinistres avec la liste des intervenants locaux... Cette liste peut s'allonger mais en fait la question à se poser est : dans le contexte de l'usage de notre offre, quel élément déterminant de l'offre complémentaire doit-on valoriser ?

■ **Les aspects fonctionnels et émotionnels** : chaque secteur d'activités équilibre de manière systématique les aspects fonctionnels et émotionnels de l'offre. Si l'on refait l'historique des cartes de crédit, l'aspect fonctionnel est avancé dans la phase de lancement. Leur praticité est oubliée aujourd'hui car elle fait partie de la valeur attendue ; l'ensemble des opérateurs se tourne vers des aspects plus émotionnels comme le prestige pour vendre des cartes plus chères bien que leurs clients ne fassent quasiment aucun usage des services liés.

## 2. CYCLE D'EXPÉRIENCE DE L'ACHAT IMMOBILIER



La question est : comment modifier radicalement l'équilibre fonctionnel-émotionnel accepté comme le standard du secteur ?

■ **Les grandes tendances** : toutes les entreprises sont menées, qu'elles l'admettent ou pas, par le court terme. La plupart construisent des scénarios prospectifs de manière à s'assurer qu'elles sont à même de répondre aux grandes tendances. Les intervenants dans le secteur des comptes courants bancaires mettent en avant les tendances suivantes :

- concentration et avènement des *low-costs* ;
- dématérialisation ;
- éthique, transparence, rejet relatif des marques ;
- multiplicité des vies personnelles et professionnelles ;
- allongement de la durée du travail et de la durée de vie...

Rien d'extraordinaire à cette liste, mais la vraie question à se poser est

de savoir à quoi ressemblera le marché si telle tendance est poussée à son ultime conséquence, comment être acteur plutôt que suiveur de la tendance ?

### UN APPUI DANS LA POLITIQUE D'INNOVATION

Encore peu connue dans la banque et les sociétés d'assurances, la stratégie océan bleu peut se révéler d'un incontournable appui dans le cadre de leur politique d'innovation. Elle sera d'autant plus efficace que les sociétés désirant l'appliquer seront des précurseurs dans des secteurs où la tendance vise davantage la copie que la différenciation. ■

*« la stratégie océan bleu sera d'autant plus efficace que les sociétés désirant l'appliquer seront des précurseurs dans des secteurs où la tendance vise davantage la copie que la différenciation »*

## L'EXEMPLE THOMAS COOK

### COMMENT CHANGER LES RÈGLES DU JEU ?

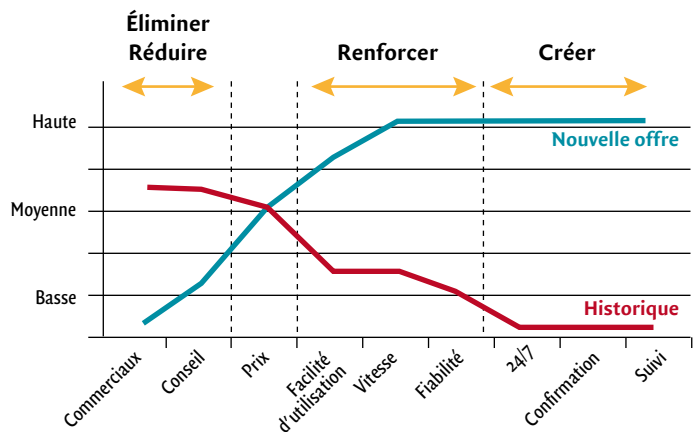
**Précurseur, Thomas Cook a utilisé la stratégie de l'océan bleu dans chacune des activités de son pôle services financiers : change pour les PME, boutiques de change et centre d'appel international pour les voyageurs internationaux (perte de *traveler's*, de carte de crédit...), puis dans ses activités de voyage et de tourisme.**

■ Pour les PME, Thomas Cook a un service qui permet de réduire le temps de transfert de moitié et de diminuer de façon significative le coût des transactions effectuées par les nombreux intermédiaires financiers impliqués. Pourtant, leur part de marché dans l'univers anglo-saxon où ils sont présents reste marginale. L'initiative stratégie océan bleu débute par la constitution d'une équipe de *managers* internationaux – Europe, Amérique du nord, Australie – et multifonctionnelle, intégrant en particulier des représentants des fonctions informatique, finance, ressources humaines. L'expérience montre que l'inclusion de "naïfs" contribue au processus. Une fois la faible différenciation de l'offre constatée, il est facile d'arriver à un consensus sur le fait qu'un seul choix semble possible : diverger. Une fois le cycle d'expérience dessiné, les pistes alternatives et chaîne des acheteurs/utilisateurs/prescripteurs décrites, les cibles d'entretiens sont allouées à raison de sept entretiens par participants. L'un des participants, un contrôleur de gestion, a dans sa cible les transports-express. Chacune des deux équipes constituées prépare quatre profils stratégiques, le *management* en retient deux pour lesquels une préféabilité est développée. L'idée qui est mise en œuvre peut paraître simple, c'est le cas de la plupart des idées océan bleu. Elle consiste à prévenir le bénéficiaire de l'envoi des fonds et,

comme pour les courriers express, de lui permettre de suivre leur cheminement. Une fois habitué au service, le fournisseur-bénéficiaire peut envoyer les marchandises plus tôt, certain de la date de virement des fonds. Les délais d'acheminement de la marchandise peuvent être diminués par deux. Avantage en retour pour Thomas Cook, satisfaits de la fiabilité et de la rapidité du transfert, les fournisseurs-bénéficiaires spécifient à leurs clients ce mode de paie-

ment, Thomas Cook peut alors réduire drastiquement ses coûts commerciaux. Une fois de plus, en allant explorer un autre secteur d'activités, il est possible de créer une offre divergente (figure 3). Le résultat ne se fit pas attendre, l'offre convaincant les clients, l'activité a connu une accélération forte de sa croissance (figure 4), elle a été un des arguments majeurs de négociation lors du rachat par Travelex deux années après l'intervention.

### 3. CRÉER UNE OFFRE DIVERGENTE



### 4. RELANCE DE LA CROISSANCE

