Zoom sur

L'Océan Bleu

STRATÉGIES MARKETING

Sommaire du zoom



01

Comprendre

Océan rouge vs océan bleu, origines, objectif, innovation-valeur



02

Les outils

Canevas stratégique, grille ERAC, les 6 pistes



03

Deux cas d'école

Le Cirque du Soleil et le vin [yellow tail]



04

Déployer

Non-clients, séquencement, obstacles, mise en œuvre

01

Comprendre

Sortir de la guerre des prix pour créer un espace de marché sans concurrence.





Rappel : le diagnostic

Diagnostics internes / externes & positionnement

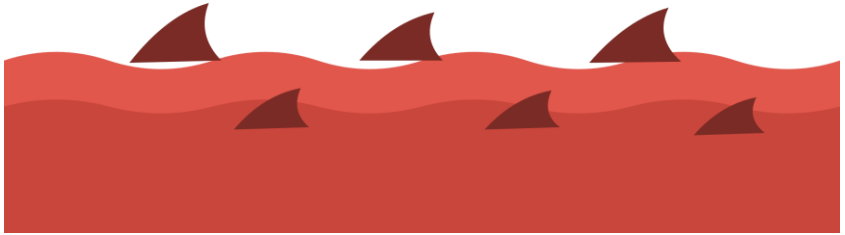
- **Forces de Porter**
- **P.E.S.T.E.L.**
- **S.W.O.T.**
- **BCG / McKinsey / ADL**

Ces outils lisent un marché **existant**. L'Océan bleu propose d'en sortir : ne plus battre les concurrents, mais les rendre hors-jeu.

Zoom · L'Océan Bleu

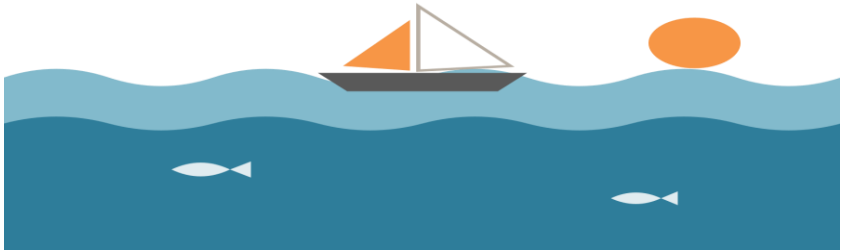
Océan rouge vs Océan bleu

Océan rouge



- Agir dans les marchés existants
- Battre les concurrents
- Exploiter la demande existante
- Arbitrer entre valeur et coût
- Choisir : différenciation OU prix bas

Océan bleu



- Créer des marchés vierges
- Rendre la concurrence hors-jeu
- Créer et capter une nouvelle demande
- Casser l'arbitrage valeur / coût
- Viser différenciation ET prix bas

Zoom · L'Océan Bleu

Qu'est-ce que c'est ?

- Une stratégie formalisée par **W. Chan Kim** et **Renée Mauborgne** (INSEAD), dans *Stratégie Océan bleu* (2005)
- Fondée sur l'analyse des plus belles réussites stratégiques de plus d'un siècle
- Le principe : rechercher de **nouveaux espaces stratégiques inexplorés**, les « océans bleus »

150	30	100+
mouvements stratégiques étudiés	secteurs d'activité	ans d'histoire (1880-2000)

Objectif & contexte



Objectif

- Élargir l'espace de développement à de nouveaux champs inexplorés ou insuffisamment explorés
- Créer de la valeur sur des demandes et des besoins émergents



Contexte

- Utilisable par les grands groupes comme par les PME
- Engage toute l'entreprise : production, commercial, business model, culture…

Étapes & méthodologie

1. Diagnostic de situation, au plus haut niveau
2. Élargir le champ d'analyse à de nouveaux marchés ou activités
3. Penser « prospective et création de valeur »

Méthodologie



Veille active
sur les approches émergentes : nouveaux comportements, technologies…

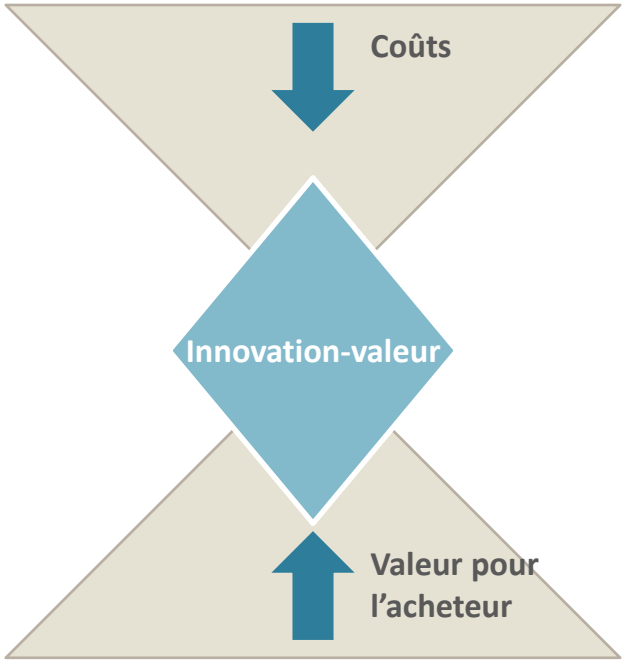


Analyse de l'offre
actuelle et de son adéquation aux nouveaux besoins



Recherche & validation
de nouvelles idées, testées auprès des clients… et des non-clients

Le concept clé : l'innovation-valeur



- **Réduire les coûts** en supprimant ou atténuant ce sur quoi le secteur se bat sans que le client y attache de valeur
- **Augmenter la valeur** en renforçant ou créant des éléments que le secteur n'a jamais offerts
- **Le résultat :** un saut de valeur pour le client **et** pour l'entreprise, là où la stratégie classique impose de choisir

02

Les outils

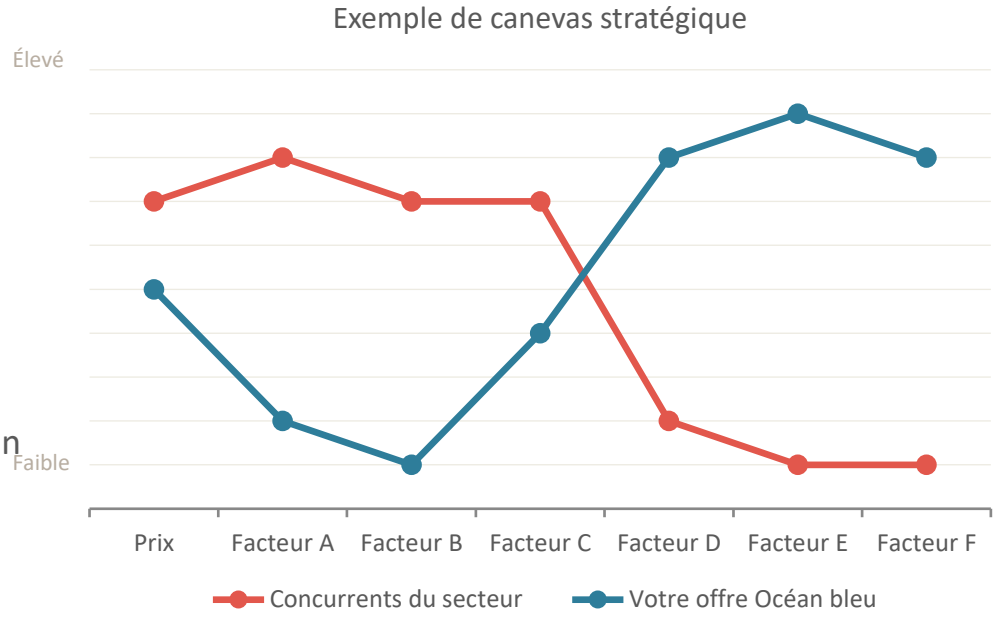
Visualiser la concurrence, puis décider quoi exclure, atténuer, renforcer et créer.





Outil 1 : le canevas stratégique

- **En abscisse :** les facteurs sur lesquels le secteur se fait concurrence (prix, services, gamme…)
- **En ordonnée :** le niveau d'offre perçu par l'acheteur, de faible à élevé
- La ligne obtenue est la **courbe de valeur** de chaque acteur
- Des courbes qui se superposent = océan rouge. Une courbe qui diverge = début d'océan bleu



Outil 2 : la grille ERAC

Exclure

Quels facteurs, que le secteur tient pour acquis, n'apportent aucune valeur aux yeux du client ?

Renforcer

Quels facteurs, les moins exploités, pourraient être portés bien au-dessus du standard du secteur ?

Atténuer

Quels facteurs trop coûteux, dont la valeur n'est pas perçue, peut-on réduire bien en dessous du standard ?

Créer

Quelle valeur, jamais offerte par le secteur, pourrait-on inventer pour le client ?

Lecture de la grille

Colonne gauche : on enlève ou on réduit → les coûts baissent.

Colonne droite : on renforce ou on invente → la valeur monte.

Les quatre cases ensemble dessinent une nouvelle courbe de valeur sur le canevas.

Zoom · L'Océan Bleu

Redessiner les marchés : les 6 pistes

Les solutions alternatives

Regarder les secteurs qui rendent le même service sous une autre forme

Les groupes stratégiques

Croiser les codes du haut et du bas de gamme d'un même secteur

La chaîne des acheteurs

Qui achète, qui utilise, qui prescrit ? Changer d'interlocuteur

Les produits complémentaires

Ce qui se passe avant, pendant et après l'usage

Fonctionnel ou émotionnel

Inverser l'attrait dominant du secteur

Le temps

Se projeter dans les grandes tendances

03

Deux cas d'école

Le Cirque du Soleil réinvente le cirque, [yellow tail] réinvente le vin.





Cas n°1 : le Cirque du Soleil



Un secteur en déclin

- Coût croissant des artistes vedettes
- Contestation des numéros avec animaux
- Les enfants préfèrent jeux vidéo et télévision

Le pari (1984, Québec)

Des artistes de rue, dont Guy Laliberté, fondent une troupe qui marie le frisson du cirque à la richesse artistique du théâtre, pour un public adulte et entreprises.

× 22

chiffre d'affaires en 10 ans

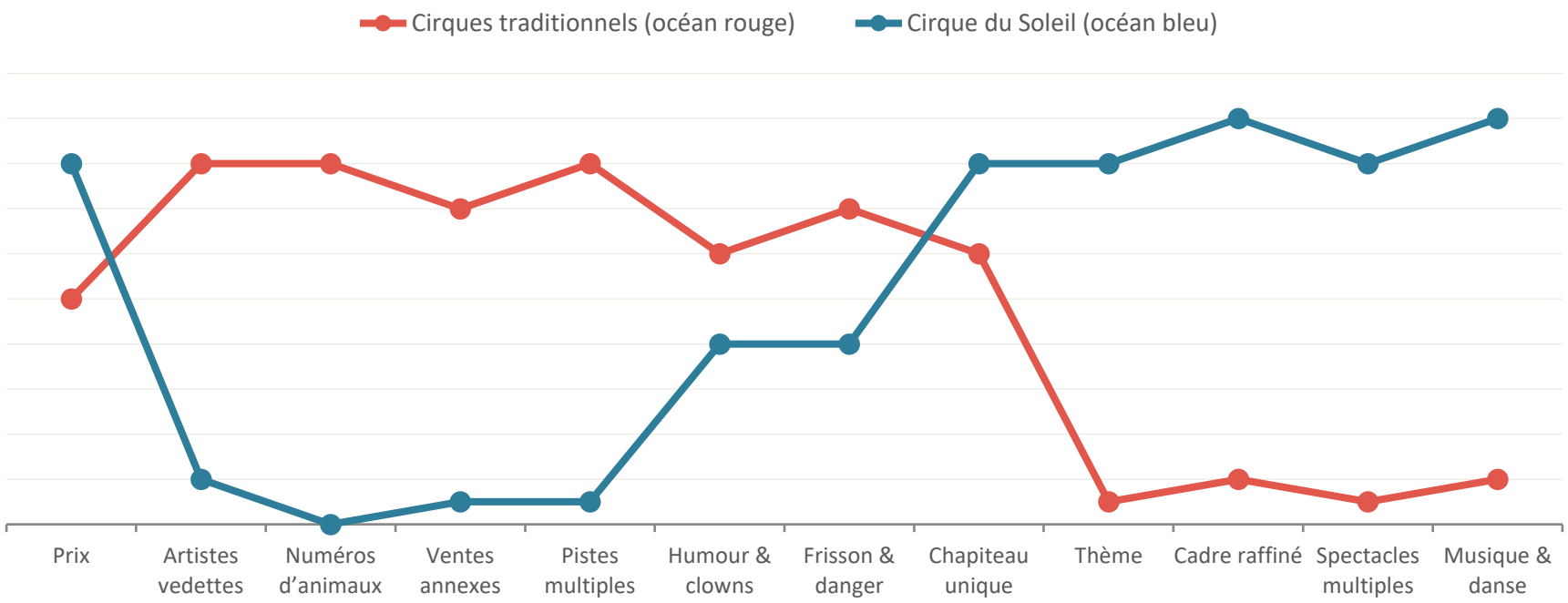
40 M

spectateurs dans 90 villes

Source : W. C. Kim & R. Mauborgne, « Blue Ocean Strategy », Harvard Business Review, octobre 2004 (chiffres à cette date).

Zoom · L'Océan Bleu

Cirque du Soleil : le canevas stratégique



Niveaux indicatifs (faible → élevé), d'après le canevas publié par Kim & Mauborgne.

Cirque du Soleil : la grille ERAC

Exclure

- Artistes vedettes
- Numéros d'animaux
- Ventes annexes dans les allées
- Pistes multiples

Renforcer

- Le chapiteau, rendu unique et spectaculaire

Atténuer

- Humour et clowns
- Frisson et danger

Créer

- Un thème et une histoire par spectacle
- Un cadre raffiné
- Plusieurs productions
- Musique et danse artistiques



Cas n°2 : le vin [yellow tail]



Un marché américain saturé

- Des milliers de références, toutes à l'étiquette savante
- Un jargon œnologique qui intimide
- Une majorité d'Américains boit bière ou cocktails

Le pari (2001, Casella Wines)

Un producteur australien lance aux États-Unis un vin simple, fruité, facile à choisir et à boire, pensé pour ceux qui ne boivent pas de vin.

× 9

ventes de la 1re année vs prévision

25 M

caisses cumulées fin 2005

Source : cas INSEAD « Crafting Winning Strategies in a Mature Market: The US Wine Industry in 2001 » (Kim, Mauborgne et al.).

Stratégies Marketing

Zoom · L'Océan Bleu



CAMBRAS
— VIN DE FRANCE —

MERLOT CABERNET SAUVIGNON

Cambras est issu de deux cépages français classiques : le Merlot et le Cabernet Sauvignon. Cette alliance lui offre une robe rubis et un caractère ample et fruité, où se mêlent les arômes gourmands de fruits des bois et d'épices.

Il accompagnera parfaitement vos volailles, fromages affinés ou desserts chocolatés. Servir entre 16 et 18°c.

MIS EN BOUTEILLE PAR CASTEL FRÈRES
À BLANQUEFORT, 33290 FRANCE

www.Cambras.com

3 211200 174782

12,5% vol
750 ml
8059289

1 unité d'alcool = 10 cl

INGREDIENTS

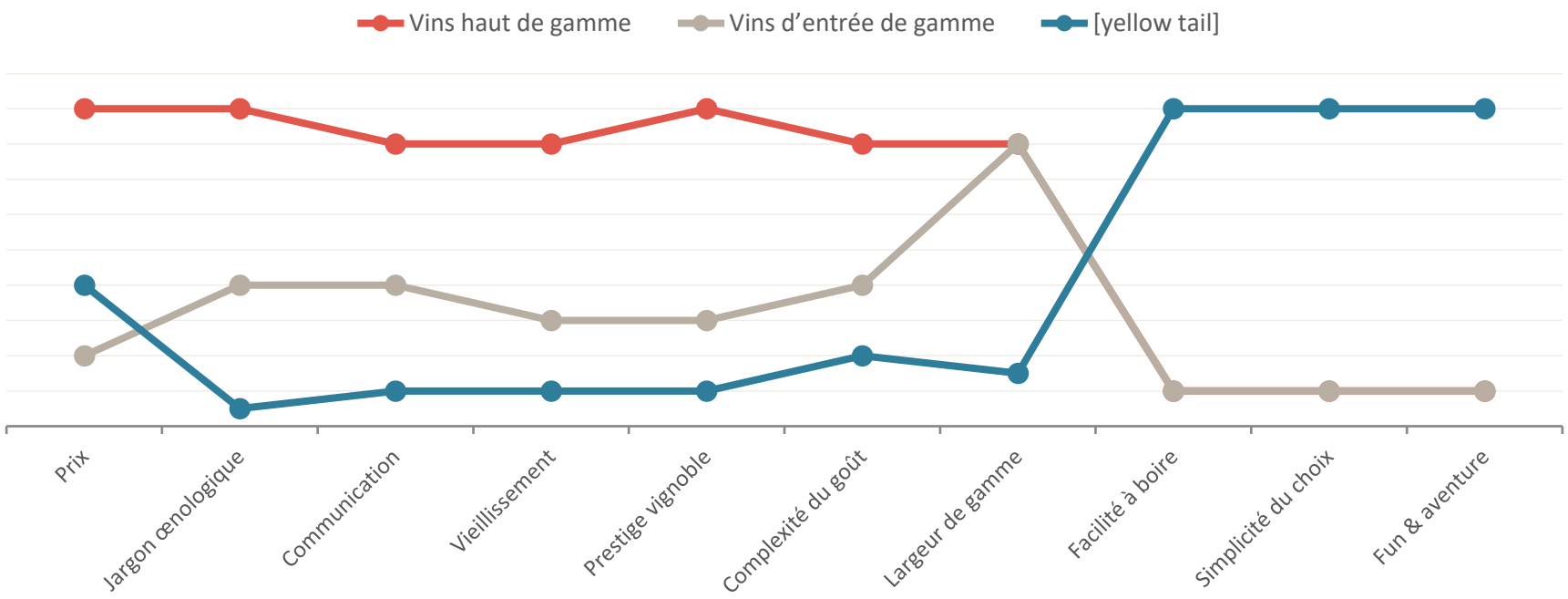
100ml : E = 336kJ / 81kcal

Contient des sulfites; Contains sulphites; Indeholder sulfitter; Enthält Sulfite; Bevat sulfieten; Contiene solfiti; SO2

FR COIFFE | BAC DE TRI | BOUTEILLE & BOUCHON | TRI VERRE

Zoom · L'Océan Bleu

[yellow tail] : le canevas stratégique



Niveaux indicatifs (faible → élevé), d'après le canevas publié par Kim & Mauborgne.

Zoom · L'Océan Bleu

[yellow tail] : la grille ERAC

Exclure

- Jargon et distinctions œnologiques
- Communication marketing classique
- Vieillissement

Renforcer

- Prix au-dessus de l'entrée de gamme
- Implication des distributeurs

Atténuer

- Complexité du goût
- Largeur de gamme (1 rouge, 1 blanc)
- Prestige du vignoble

Créer

- Facilité à boire
- Simplicité du choix
- Fun et aventure (étiquette ludique)

Stratégies Marketing

Zoom · L'Océan Bleu



Ce que les deux cas nous apprennent

Critère	Le principe	Cirque du Soleil	[yellow tail]
Focalisation	Peu de facteurs, mais poussés très haut	Abandon de 4 piliers du cirque, création de 4 facteurs théâtraux	Trois facteurs nouveaux au sommet du canevas
Divergence	Une courbe qui ne ressemble à aucune autre	Ni cirque, ni théâtre : un nouveau divertissement	Ni grand cru, ni piquette : un vin « fun »
Slogan percutant	La stratégie tient en une phrase	« Le frisson du cirque, l'émotion du théâtre »	« Un vin simple et fun, pour tous les jours »

Les trois qualités d'une bonne stratégie selon Kim & Mauborgne. Les slogans sont des formulations pédagogiques.

04 Déployer

Du canevas à l'adoption : construire, vérifier, embarquer les équipes.





Priorité au fond

1. Élaborer le canevas stratégique

1. Constat actuel
2. Étude terrain : marché, clients, concurrents
3. Élaboration du nouveau canevas

2. Élaborer une carte « PMS »

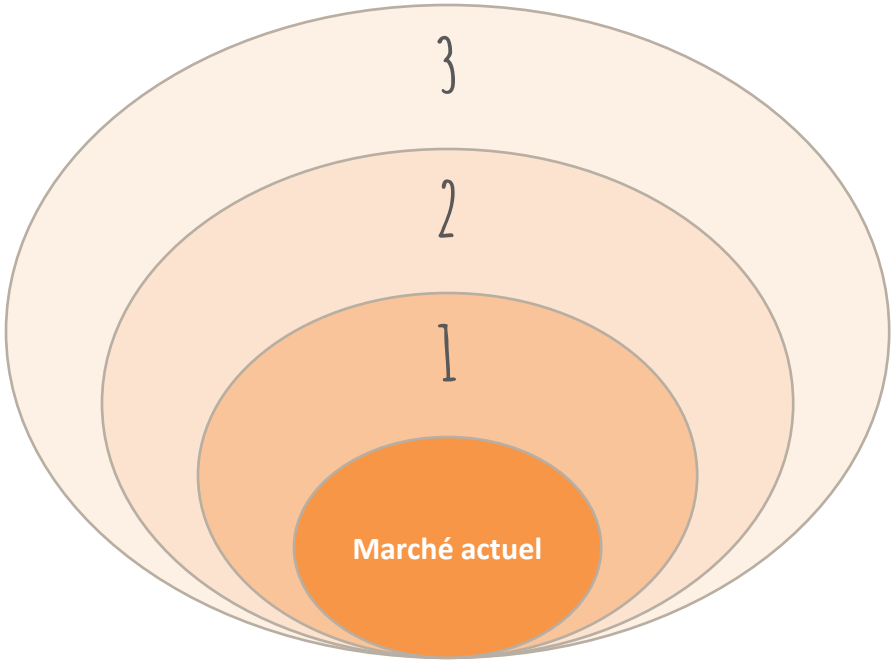
P — **Pionniers**
Activités en innovation-valeur : l'avenir

M — **Migrateurs**
Activités qui améliorent la valeur sans rupture

S — **Sédentaires**
Activités alignées sur le secteur : océan rouge

Zoom · L'Océan Bleu

Aller au-delà de la demande existante



1 **Non-clients « imminents »**
À la lisière du marché, ils achètent à contrecœur et partiront dès qu'ils le pourront.

2 **Non-clients « anti »**
Ils ont envisagé l'offre et l'ont refusée, consciemment.

3 **Non-clients « inexplorés »**
Jamais considérés comme des clients potentiels par le secteur.

Zoom · L'Océan Bleu

Réussir le séquencement stratégique

Utilité

L'idée offre-t-elle une utilité exceptionnelle à l'acheteur ?

Non ? Repensez

Prix

Le prix est-il accessible à la masse des acheteurs ?

Non ? Repensez

Coût

Peut-on atteindre le coût cible sans sacrifier la marge ?

Non ? Repensez

Adoption

A-t-on anticipé les freins à l'adoption (salariés, partenaires, public) ?

Non ? Repensez

4 fois « oui » : une idée d'océan bleu commercialement viable

Utilité : le tableau de contrôle

	1. Achat	2. Livraison	3. Utilisation	4. Compléments	5. Entretien	6. Élimination
Productivité du client						
Simplicité			[yellow tail]			
Commodité						
Risque						
Amusement & image			Cirque du Soleil			
Respect de l'environnement						

Repérez la case où votre offre lève le blocage majeur du client. Exemples : la simplicité à l'usage pour [yellow tail], l'émotion pour le Cirque du Soleil.

Prix stratégique & coût cible

Le corridor du prix de masse

- **Étape 1 :** identifier le corridor de prix où se trouve la masse des acheteurs, en incluant les produits de formes différentes mais de même fonction
- **Étape 2 :** se placer dans ce corridor, en haut si l'offre est protégée (brevets, savoir-faire), en bas si elle est facile à imiter

Prix stratégique

– Marge bénéficiaire

= Coût cible

Le prix se fixe d'abord, le coût en découle (et non l'inverse).

Vaincre les obstacles internes

Obstacles cognitifs

Les équipes ne voient pas la nécessité de changer

Ressources limitées

Le changement semble exiger plus de moyens

Motivation

Les collaborateurs clés ne sont pas engagés

Luttes d'influence

Les intérêts établis résistent

Mettre en œuvre : le management équitable



Engagement

Associer les collaborateurs aux décisions qui les concernent, solliciter leurs idées



Échange

Expliquer le raisonnement derrière les décisions finales



Énoncé des conséquences

Clarifier les nouvelles règles, objectifs et attentes



Le regard RH : une stratégie océan bleu échoue souvent faute d'adhésion. Le processus équitable relève directement de la fonction RH : communication interne, conduite du changement, dialogue social.

À vous de jouer

Choisissez un dispositif RH de votre entreprise d'alternance (recrutement, intégration, formation, marque employeur…) et cherchez son océan bleu.

1 **Canevas**
Tracez la courbe de valeur de votre dispositif face à ceux des concurrents à l'embauche

2 **ERAC**
Remplissez les 4 cases : que supprimer, réduire, renforcer, créer ?

3 **Non-candidats**
Quels profils n'envisagent jamais de postuler chez vous, et pourquoi ?

4 **Slogan**
Résumez votre nouvelle proposition de valeur en une phrase