



LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 19, 1 octobre 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LES SANCTUAIRES DE PROFIT

Les sanctuaires de profit sont ces parts de produits ou de services ou des espaces de marché qui rapportent le plus. Pour exercer des pressions sur les sanctuaires de profit des concurrents, une entreprise peut engager les hostilités sur les prix ou les espaces de marché où la bataille à livrer sera de type 'frontal'. Elle pourra offrir de nouveaux produits, ajouter des attributs à ses offres, réduire le prix de vente tout en augmentant la qualité relative de ses produits, voire augmenter son service après vente. Par contre, elle pourra faire une entrée plus discrète sur un marché de base (moins profitable à l'unité vendue), renforcer sa position par l'ajout graduel de qualité à moindre prix et revenir plus tard sur le 'gros' marché... en attaque frontale (directe).

Dans le marché du camion de poids léger, les GM, Ford et Chrysler dominaient le marché américain, jusqu'à ce que la donne change au profit des Japonais pourtant jusque-là confinés au camion compact. Ce qui s'appelle une entrée sur le marché par le bas de l'échelle, là où le client est délaissé parce que moins rentable à la transaction. Mais le marché s'y trouve plus large, et les profits viennent du volume (parts de marché) et non des unités (ventes).

Dans les années 1990, les trois grands ont vendu plus de camions poids légers que de voitures en Amérique du nord. Les Ford Expedition et GM Suburban rapportaient \$ 10 000 ou plus de profit chaque fois. Mais en 2001, les ventes commencèrent à chuter dramatiquement, ce qui mit à mal la rentabilité des trois constructeurs. Les Ford F150, Chevy Silverado 2500 et Dodge Ram demeuraient encore des icônes dans l'imaginaire américain de l'automobile.

Les Japonais avaient amorcé une percée dans le camion compact dès les années 1980. Ils s'amenèrent 'plus résolument' sur le marché des poids légers en 1995. Leurs parts de marché durant ces années n'excédaient pas 10 %. Les acheteurs ne mordaient pas à l'hameçon très rapidement. Mais, graduellement, ceux-là changèrent leurs habitudes. En 2000, les Japonais avait conquis 25 % des parts de marché des poids légers. Les trois grands concentrèrent leurs efforts sur le marché des poids lourds, toujours porteurs des plus grandes marges possibles.

Puis, dès 2003, Nissan introduisit le Titan, pour contrer le Ford F150, alors que Toyota annonçait le lancement de poids lourds pour contrer le Ford F250 et le GM Silverado.

Le résultat de ce développement de marché, c'est que la pénétration oblique du marché par les Japonais, du défaut des Américains de se soucier convenablement du marché de base, s'est graduellement transformée en attaque frontale sur les produits haut de gamme. Ce qui veut dire que Toyota, Nissan et Honda contrôlent désormais la robinetterie du profit chez GM, Ford et Chrysler, en ce que les trois grands américains n'ont plus d'espace disponible que vers un haut du marché... parfaitement bloqué, en ce sens qu'il ne peut aller plus haut. Toyota, qui, des décennies durant, s'était contentée de parts de marché 'bas de gamme', vise désormais une appropriation de 15 % des parts mondiales de la fabrication automobile toute catégorie. Les sanctuaires de profit ne résident pas uniquement dans les marchés à forte marge bénéficiaire, mais partout où la demande existe qui est rentable... dès que l'offre répond au besoin latent.