



# LE TAGÈTE

Vol. 5 n° 20, 15 octobre 2015

Marcel JB Tardif

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

## ATTAQUER LE CONCURRENT

Gagner le marché renvoie, sauf contexte de monopole, à l'idée de concurrencer l'offre de ses rivales. En d'autres mots, attaquer la concurrence, sans être illégal, voilà ce qu'est le marché.

Avant de lancer une attaque contre ses concurrentes, l'entreprise doit 'faire ses devoirs'. Elle doit connaître ses propres coûts d'opération, ses prix et marges bénéficiaires et ce par catégorie de produits, d'espaces géographiques et de comptes clients principaux. Elle doit savoir quel est le taux de concentration par région de ses produits et de ses clients majeurs. Elle doit connaître l'historique de la variation des prix et des coûts d'exploitation de ses concurrentes, la valeur de leurs offres aux clients et leurs forces et faiblesses en termes de modes, méthodes et pratiques de gestion des affaires. En somme, elle doit être parfaitement instruite sur qui elle est, ce qu'elle est en mesure de produire et ce à quoi elle peut faire face dans le marché, tout comme elle doit disposer de l'information nécessaire à ces égards sur qui elle devra affronter dans le marché le temps venu.

Cela peut sembler aller de soi, bien que rares sont les entreprises qui connaissent toutes ces dimensions au point d'en tirer un avantage de marché évident. Les principes comptables généralement appliqués ne permettent tout simplement pas de savoir où se trouvent les vraies sources de coût sur les opérations, parce que les données sont agglomérées et non pas distribuées (ventilées) par type de produit, de fonction voire de marché.

Il arrive que les concurrentes, que l'on a prises pour insipides, ne soient pas tant désarmées qu'on ne le croyait au départ de nos projets d'attaque surprise dans le marché, et que leur pouvoir de réplique nous fasse un tort qui aille au-delà du segment de marché sous pilonnage. Souventefois, les contre-attaques des concurrentes vont inclure des segments de marché non initialement compris dans nos visées d'envahissement de leurs platebandes, ce qui se répercutera en pertes financières débordant l'offensive planifiée. Il peut arriver, qu'un 'chevalier blanc' se porte à la rescousse de l'entreprise attaquée, et que nos savantes manoeuvres aient pour effet de nous valoir un plus grand concurrent au final qu'à l'arrivée de nos stratégies marché. Il se peut aussi, que notre concurrente se mette en frais d'engager une longue procédure juridique contre nos actions, voire une 'bataille' réglementaire (jeu d'influence gouvernementale), dont on ne sortira peut-être pas financièrement amoché (perte financière) mais socialement amoindri (recul d'image publique).

Le plus étonnant, en matière de stratégie, c'est que la grande majorité des entreprises mettent un temps infini à décider des voies à suivre et des moyens à prendre pour attaquer leurs concurrentes, et si peu à comprendre le va-et-vient des enjeux qui se jouent en permanence devant elles par le déplacement des forces et des faiblesses des intervenants de marché. Rien n'est immuable dans le marché, comme rien ne doit être immuable dans l'entreprise, à commercer par le processus de décisions en matière de positionnement marché de ses offres.