



# LE TAGÈTE

Marcel JB Tardif

Vol. 5 n° 24, 15 décembre 2015

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

## L'EFFONDREMENT PAR LE MILIEU

Michael Porter pose qu'il y a trois grandes approches en stratégie de la concurrence: a) la domination par les coûts; b) la différenciation; c) la focalisation. Or, les deux dernières sont une variation sur un même thème, comme on dit en musique. La différenciation porte sur un marché élargi, alors que la focalisation porte sur un marché étroit. En somme, il ne demeure que la domination par les coûts, où l'entreprise doit mieux contrôler ses charges d'exploitation si elle veut abaisser son prix d'offre et ainsi capturer un portion massive du marché, et la différenciation, où l'entreprise doit mettre l'accent sur les attributs justifiant le prix d'offre élevé de ses produits... et ce en vue d'intéresser plus (masse) ou moins (niche) d'acheteurs. Entre ces deux extrêmes, sur la courbe qualité/prix, c'est l'effondrement par le milieu, en ce que nul produit d'offre ne peut être à la fois différencié et indifférencié.

Les produits à forte marge, les plus différenciés par définition, sont associés aux marchés de niche. S'ils sont les plus lucratifs, ils ne sont pas nécessairement les plus sollicités, parce que la différenciation sur bien ou service ne va pas sans effort senti d'innovation permanente. Les Gucci et les Rolls-Royce de ce monde ne courent pas les rues. On peut ajouter à cette courte liste, les Aveda (soins personnels), Grey Goose et Belvedere (spiritueux), Starbuck (brevages), Viking (électroménagers) et Callaway (équipements sportifs). On ne déclinera pas de liste des produits bas de gamme (domination par les coûts), parce qu'elle comprendrait la quasi totalité des autres entreprises. Nous nous contenterons de nommer quelques entreprises 'effondrées par le milieu', pour mieux faire ressortir l'opposition entre les deux pôles stratégiques de marché que sont la domination par les coûts et la différenciation.

Les entreprises du 'milieu', pour les qualifier ainsi, du moins les plus représentatives de l'espèce, sont encore les Kmart, Jordan Marsh, Toys 'R' Us, Miller, Pontiac, Healthex, Hersheys, Kenmore, Smirnoff, Levis, Gateway, Reebok et Swanson.

Quels sont les désavantages des entreprises du 'milieu' ? 1) Leurs produits sont moins différenciés que leurs concurrentes, alors que leurs prix sont plus élevés (jeans Haggard à \$65 contre khakis Gap à \$39); 2) Leurs produits fondent leur prix sur la marque, alors que le client n'en reçoit pas de valeur ajoutée réelle (véhicule Porsche Boxter contre Honda S2000); La qualité, le design ou la performance, sur une base de prime sur produit, n'est en rien palpable (réfrigérateur Sub-Zero versus Amana; ordinateur Hewlett-Packard versus Dell).

En quoi les entreprises 'effondrées par le milieu' pèchent-elles ? a) Elles misent sur la loyauté de leurs clients envers la marque (Lincoln); b) Elles veulent attirer plus de clients par une publicité tapageuse (Miller High Light); c) Elles tentent de copier leurs rivales à succès (Dunkin'Donuts);.

Or, l'entreprise ne peut être gagnante sur tous les tableaux. Différenciée ou indifférenciée, elle doit choisir son camp. Ses produits et modes de gestion ne peuvent confondre tout le monde, les clients étant par destination de 'masse' ou de 'niche'. Jamais les deux ensemble.