

La segmentation stratégique ... un outil-clé de la stratégie !

L'entreprise est souvent une entité trop complexe pour qu'une seule stratégie puisse être appliquée à toutes ses activités. Si la stratégie peut et doit être considérée comme le libre arbitre de l'entrepreneur, cela revient à donner la possibilité, ou plutôt obliger l'entrepreneur à faire des choix d'allocations de ressources entre plusieurs stratégies alternatives. Mais il n'est pas facile de dégager les éléments objectifs et prospectifs permettant de poser ces choix, que ce soit au niveau des potentiels de ces stratégies, ou de la manière dont l'entreprise va s'organiser.

La segmentation stratégique est une pratique de découpage visant à faire émerger des groupes existants d'activités homogènes, dont l'entreprise va pouvoir évaluer le potentiel, sur base des opportunités et menaces et en tenant compte des forces et faiblesses de l'entreprise. L'objectif final étant bien entendu de dégager les stratégies les plus prometteuses et de leur allouer les ressources adéquates, mais aussi d'organiser l'entreprise de manière à allouer ces ressources de la manière la plus efficace, en cherchant notamment ce que l'on appelle des synergies entre groupes.

On ne doit pas confondre la segmentation stratégique avec la segmentation marketing.

Selon Michael Porter : « On appelle *segment stratégique* un ensemble de 1 à n lignes de produit partageant les mêmes ressources pour affronter les mêmes concurrents dans un même environnement ».

On peut aussi proposer une définition plus complète : « *Technique consistant à repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devra être développée afin de permettre une analyse concurrentielle pertinente, développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des facteurs-clés de succès propres au secteur, organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis des différents marchés et types de clients* ».

Par contre, la segmentation marketing est une technique consistant à séparer une population globale en plusieurs sous-ensembles homogènes au regard de certains critères que l'on suppose capables d'expliquer des différences de comportement. Le but est d'arriver à des sous ensemble de la demande, homogènes sur un certain nombre de critères (sociodémographiques, comportementaux, styles de vie, ...) et qui réagiront de manière spécifique à une offre du marché.

	Domaine	Moyen	Objectif	Terme
Segmentation stratégique	Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise	Diviser les métiers en groupes homogènes	Choix du portefeuille d'activités Organisation	Long terme
Segmentation marketing	Concerne un secteur d'activité particulier	Diviser les clients en segments homogènes	Mettre un mix en face de chaque segment de clients	Moyen terme

La segmentation stratégique est donc une étape d'analyse de base, préalable au diagnostic stratégique d'une entreprise, et qui va considérer la structure d'une entreprise sur base de ses clients. La segmentation stratégique est guidée par une seule préoccupation : trouver un découpage des activités de l'entreprise qui rende le mieux compte de la *diversité et des spécificités* des formules de création de valeur. La segmentation stratégique permet d'analyser la structure d'une entreprise en fonction des attentes de ces clients.

Une entreprise d'une certaine taille va avoir une gamme de produits forts différents et donc aussi des clients forts différents. Cela induit bien sûr de multiples activités pour fabriquer ces produits, les distribuer, etc. Certaines de ces activités peuvent concerner plusieurs produits, plusieurs services. Il peut exister ce qu'on appelle des synergies entre certaines activités vis-à-vis de certains produits ou services.

La segmentation stratégique va permettre d'abord de structurer ces activités, on parle d'identifier des « unités de création

de valeurs », et ensuite de regrouper les produits et services en ce qu'on va appeler des « Domaines d'activités stratégiques » homogènes. Homogènes parce que dans ces domaines, les produits obéissent à des dynamiques comparables ou identiques, des synergies. En anglais on va parler de SBU ou Strategic Business Unit.

Si cette technique est correctement documentée sur l'Internet, il n'est pas aisé de la réaliser en pratique.

Les 4 étapes de la segmentation :

1. L'entreprise est découpées en éléments appelés « activités élémentaires », soit la plus petite entité envisageable. Aucune règle ne permet de savoir combien d'activités élémentaires existent dans une entreprise.
2. Pour chaque « activité élémentaire », on va rechercher et lister les attentes des clients ainsi que d'autres éléments
3. On va ensuite regrouper les activités élémentaires en fonction des attentes de clients similaires. Cette étape est très importante. En classant ces attentes en groupes plus ou moins similaires, on obtient ce que l'on appelle des DAS ou des Domaines d'Activités Stratégiques.
4. Enfin, on va regrouper les DAS qui partagent des synergies dans des ensembles plus importants appelés « bases stratégiques ». Si les DAS regroupent des produits ou des services, les bases stratégiques représentent les synergies entre les DAS.

Les avantages de la segmentation stratégique :

Elle est basée sur les attentes des clients et c'est fondamental ;

Dans une société de consommateurs de plus en plus exigeants, de moins en moins fidèles, où l'information circule vite et facilement, la segmentation stratégique a l'avantage de prendre en compte les attentes de ces clients, dans une logique relativement facile à comprendre ;

Elle permet de gérer relativement objectivement les conflits d'intérêt, notamment sur l'allocation des ressources, entre les différents départements de l'entreprise, voire entre ses différentes filiales, en clarifiant la stratégie générale ;

Elle permet d'aligner et homogénéiser les décisions stratégiques ;

Elle permet d'accélérer les processus de décision et d'améliorer leur pertinence, car cette segmentation est focalisée sur les attentes des clients ;

Elle permet d'expliquer facilement aux membres du personnels les raisons, les fondements des décisions de restructuration visant à une plus grande efficacité et une meilleure coopération entre les départements concernés par synergies ;

Elle diminue les coûts du marketing en optimisant les opérations ;

Comme d'habitude dans une analyse stratégique, on travaille sur un univers interne (l'entreprise et ses dynamiques) et un univers externe (les environnements qui représentent des opportunités ou des menaces).

	Vision objective externe	Vision subjective interne	Stratégies
Très long terme	Métier	Vocation	Stratégie de portefeuille
Long terme	Segment stratégique	DAS	Stratégie concurrentielle par choix de DAS
Moyen terme	Segment marketing	Cible	Stratégies de conquête de nouveaux segments
Court terme	Segment commercial	Portefeuille de clients	Actions commerciale

Définitions quelques concepts :

Le métier : Ensemble de compétences et de savoir-faire, dont la maîtrise permet à l'entreprise d'être présente sur plusieurs segments stratégiques. Exemple pour un groupe chimique : Peintures, colorants, fibres.

Vocation de l'entreprise : Qu'aimons nous faire ? Que savons-nous faire ? Quel est notre cadre de référence ? Quelle est la culture de l'entreprise ?

Segment stratégique : Ensemble de lignes de produits de même spécificité ou comportement. C'est un couple homogène Produit (technologie, coût,...) / Marché (concurrence, clients, usage du produit,...). Exemple pour un groupe chimique : Grand public / Bâtiment / Industrie

Domaine d'activité stratégique : Les DAS sont l'objet de la phase de segmentation stratégique : c'est l'entité homogène pour le stratège. Il s'agit des segments stratégiques sur lesquels l'entreprise se positionne consciemment, sur base de facteurs internes et de facteurs externes et qui guide l'organisation interne de l'entreprise.

1.1. Objet de la segmentation stratégique

- La segmentation stratégique des différentes activités d'une firme a pour objet de définir cette unité d'une manière assez précise pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent.
- Elle vise à fournir au dirigeant une représentation du champ concurrentiel à l'échelle appropriée en ce qu'elle s'appuie sur une analyse des compétences requises pour être compétitif sur un segment donné.
- Elle cherche à effectuer le découpage qui permettra l'allocation des ressources la plus judicieuse.

1.2. Le résultat de la segmentation stratégique

- Le résultat de cette segmentation est le segment stratégique, qui est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinentes (*Strategor*, 1997).
- **Facteurs clés de succès** : éléments sur lesquels se fonde en priorité la concurrence, correspondant aux compétences qu'il est nécessaire de maîtriser pour être performant et compétitif.
- Il y a autant de segments stratégiques que de combinaisons de FCS : chacune étant homogène et significativement distincte des autres.
- Les produits ou les services qui mettent en jeu les mêmes compétences, se caractérisent par la même combinaison de facteurs clés de succès, et ont des concurrents identiques forment un même segment stratégique.

2. SEGMENTATION STRATEGIQUE ET SEGMENTATION MARKETING

- La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui est sensiblement différente.
- La segmentation marketing concerne un secteur d'activité de l'entreprise et s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs ayant des besoins, des modes d'achat et des comportements différents.
- Elle permet de tenir compte de ces différences afin d'adapter les produits à leurs consommateurs et d'optimiser les actions commerciales en fonction des cibles.

Chapitre 1 page 2/4

Support pédagogique Politique et Stratégie d'Entreprise © MEZGHANI L., FSEG Sfax

- La segmentation marketing se concentre donc sur des savoir-faire commerciaux et ignore, pour l'essentiel, les autres facteurs clés de succès de l'activité, comme ceux liés à la technologie.

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
------------------------	--------------------------

<p>Concerne un secteur d'activité de l'entreprise Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat. Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix Provoque des changements à court et moyen terme.</p>	<p>Concerne les activités de l'entreprise prise dans son ensemble. Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents. Permet de révéler les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, et les nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles. Provoque des changements à moyen et long terme.</p>
<p>Permet de révéler des besoins non ou mal satisfaits par les produits ou les services actuels</p>	

Remarque :

*Nous utiliserons les termes **segmentation** pour signifier **segmentation stratégique**, et **segment** pour évoquer un **segment stratégique**, une **unité stratégique homogène (USH)** ou un **domaine d'activité stratégique (DAS)**.*

3. SEGMENTATION PAR DECOUPAGE ET REGROUPEMENT

Les auteurs de *Strategor* (1997) expliquent que la segmentation stratégique peut être réalisée à la fois par un découpage par différence et par un regroupement par analogie.

Les critères de la segmentation stratégique

Critères	Demande	Offre
Découpage par différence	<ul style="list-style-type: none"> - Type de clientèle - Fonction d'usage (besoin - critères d'achat) - Mode de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence, structure concurrentielle - Technologies - Structure des coûts
Regroupement par analogie	Substituabilité	Synergies- partage de ressources
Frontières géographiques		

3.1. Segmentation par découpage

- Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à tenter d'identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité.
- Le découpage est le résultat d'une analyse des différences entre chacune des activités en se

fondant sur les critères suivants :

- ▣ le type de clientèle concernée : industries / grand public, sexe / âge / catégories socioprofessionnelles / style de vie.
- ▣ la fonction d'usage : besoins / critères d'achat
- ▣ les circuits de distribution : type du réseau de distribution (exemple : grande distribution)
- ▣ la concurrence : présence de concurrents identiques dans deux produits
- ▣ la technologie : type de techniques industrielles, fabrication à l'unité ou en série, à la chaîne ou en continu
- ▣ la structure des coûts : comparaison des coûts partagés et des coûts spécifiques

3.2. Segmentation par regroupement

– Le regroupement, quant à lui, consiste à considérer les produits de l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques.

– Le regroupement s'appuie sur les analogies en se basant sur deux critères :

▫ la substituabilité : deux produits sont directement substituables sur le marché (similitude concernant la clientèle, la fonction d'usage et leur mode de distribution). Exemple : eau plate et eau gazeuse.

▫ le partage de ressources : en particulier la structure des coûts (compétences particulières et sources de synergie).

– **La synergie** provient de la combinaison de deux activités qui, exercées en commun, sont mises en oeuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément.

3.3. Le marché pertinent

– Qu'il s'agisse de découpage ou de regroupement, il ne faut pas ignorer, lors de la segmentation stratégique, un autre critère, celui du marché pertinent.

– Chaque segment stratégique a ses propres frontières géographiques qui sont soit locales, régionales, nationales ou internationales.

– Cette délimitation géographique permet aux entreprises de mieux identifier leurs concurrents

et de spécifier leurs parts de marché sur chaque segment.

Remarques :

– Chaque segment stratégique possède ses propres critères et sa propre frontière à un moment donné, mais ces derniers peuvent changer avec le temps.

– Ces modifications peuvent provenir d'un changement de l'un ou de plusieurs facteurs clés de

succès, notamment de ceux liés à la technologie, qui peuvent parfois entraîner des changements radicaux.

– La segmentation stratégique doit donc être révisée périodiquement suivant les évolutions de

l'environnement concurrentiel.

4. LES DIFFICULTES DE LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

– Raisonner à la bonne échelle :

▫ une segmentation trop fine conduit à sous-estimer, donc à sous valoriser, le partage des coûts et les effets de synergie.

▫ une segmentation trop agrégée conduit à surestimer les mêmes facteurs, mais surtout à négliger la spécificité des compétences requises par chaque activité.

Chapitre 1 page 4/4

Support pédagogique Politique et Stratégie d'Entreprise © MEZGHANI L., FSEG Sfax

– Respecter la double logique de l'offre et de la demande :

▫ si on privilégie la demande, on risque d'aboutir à une approche trop marketing.

▫ si on privilégie l'offre, on risque de conduire une entreprise à penser qu'elle peut façonner son propre segment stratégique.

– Segmentation et structure organisationnelle :

▫ le cadre structurel de l'entreprise peut constituer un handicap majeur à l'inventaire des segments stratégiques car il ne recoupe que rarement ces derniers.

▫ ceci peut produire des confusions, des conflits et des blocages susceptibles de nuire à l'identification des segments et à la définition de stratégies cohérentes...

– Portée de la segmentation stratégique

▫ l'expérience montre qu'une mauvaise segmentation conduit à l'échec, tandis qu'une analyse pertinente est un atout pour réussir.

▫ il n'existe pas de méthode infaillible pour réussir la segmentation, mais seulement une démarche itérative, où le résultat d'une segmentation donnée est confronté en permanence aux effets qu'elle produit sur la stratégie.

La méthode Porter (1985)

Dans son ouvrage *Competitive advantage* (1985), Porter explique que la segmentation s'impose lorsqu'on s'attaque à la question centrale du choix du terrain concurrentiel pour l'entreprise au sein d'un

secteur : quels segments une firme doit-elle servir et comment doit-elle s'y prendre ?

Les variables de la segmentation

Pour segmenter un secteur, Porter propose d'utiliser les quatre catégories suivantes de variables de segmentation :

– *la variété du produit* : il s'agit des variétés distinctes du produit qui sont ou pourraient être fabriquées ;

– *le type de client* : il s'agit des types de client final qui achètent ou pourraient acheter les produits ;

– *le circuit de distribution (client immédiat)* : il s'agit des différents circuits de distribution qui sont utilisés

ou qui pourraient être utilisés pour atteindre le client final ;

– *la localisation géographique du client* : il s'agit de l'emplacement des clients, défini par la localité, la région, le pays ou le groupe de pays.

Commentaires :

Porter, fidèle à ses énumérations exhaustives, au point de n'être souvent plus utilisables, a proposé une

liste détaillée des sous-variables de ces quatre variables globales.

Dans cette liste apparaît nettement le volet de l'offre. Il a inclus des variables relatives à la concurrence,

la technologie, la structure des coûts...

La matrice de la segmentation

– La matrice de segmentation du secteur est le moyen de passage des variables importantes (sur les sources de l'avantage concurrentiel ou sur la structure du secteur) aux segments.

– La première tâche de segmentation consiste à déterminer les variables pertinentes du secteur.

– La tâche suivante consistant à les combiner (matrices de segmentation composites) est généralement

difficile parce que les variables de segmentation possibles sont nombreuses, d'où un nécessaire élagage de celles-ci.

(Schéma explicatif de la procédure : Porter, 1985, page 303)

Commentaires :

Cette méthode est à notre avis assez difficile à mettre en oeuvre, même à l'aide de cette matrice de segmentation. Le nombre de matrices à construire constitue un inconvénient important, puisque à chaque

variable considérée comme importante correspond une nouvelle matrice. En somme, si pour un secteur

donné n variables sont importantes, pour segmenter les activités de l'entreprise considérée, il faudrait en

théorie jusqu'à $n-1$ matrices. Puisque la liste complète proposée par Porter comporte 33 variables, cette

tâche risque d'être assez complexe