

Université Mohammed V - Agdal
Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales
Rabat



Master Sciences de gestion

Segmentation stratégique

Travail encadré par : Mr.Lahbouss Mohammed

Travail réalisé par :

Bachiri Mehdi

Bachisse Mohamed

Filali Amine

Mtioui Amine

Plan

Introduction

I)- Définition de la segmentation stratégique

- a) - Phases de la segmentation stratégique
- b) - Objet et résultat de la segmentation stratégique
- c) - Nuance entre segmentation stratégique et segmentation Marketing

II)- Types de segmentation stratégique

- a) - Segmentation par regroupement
- b) - Segmentation par découpage
- c)- Marché pertinent
- d) - Difficultés de la segmentation stratégique

III)- L'évaluation du potentiel des segments

- a)- Mesure de l'attrait du segment
- b)- Matrices de segmentation stratégique

IV)- Stratégies de ciblage

Conclusion

INTRODUCTION

Pour se positionner sur son marché, une entreprise doit mettre en œuvre une démarche en trois temps : segmentation, ciblage et positionnement. Dans notre présent travail nous nous intéresserons à la notion de la segmentation, qui désigne le processus consistant en la division du marché total en groupes ou segments de clients présentant des besoins ou préférences identiques, en démontrant son rôle crucial dans le choix de l'arme adéquate dans le Marketing Mix pour cibler les bons clients.

L'entreprise se présente comme un ensemble confus de produits, fonctions, départements, divisions, et par conséquent il faut s'attendre à un travail ardu de segmentation stratégique.

Il est à noter que le concept de segmentation stratégique a vu le jour au sein de General Electric en 1970 suite aux recommandations de McKinsey aux dirigeants de l'entreprise. Ces recommandations consistaient à découper les activités de General Electric en unités autonomes.

I-Définition de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique est une opération qui consiste à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes, appelés segments stratégiques ou encore domaines d'activités stratégiques (DAS).

a)- Phases de la segmentation stratégique

Les clients n'ont pas les mêmes besoins et attentes, ce qui pousse les entreprises à segmenter leurs marchés de manière à mieux aligner le Marketing Mix aux besoins des clients. A titre d'exemple, la segmentation permet à un distributeur d'offrir des produits à des prix différents en fonction de la sensibilité des clients à cet égard.

Pour segmenter son marché, l'entreprise est tenue de suivre quatre phases :

Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4
Définition des critères	Détermination des préférences à chaque critère	Regroupement des clients en segments selon leurs ressemblances	Développement des profils types de chaque segment

1. Définir les critères : En 1995, le groupe Exxon Mobil de stations de services a fini par fixer trois principaux critères de segmentation : la commodité (non/difficulté de trouver une station d'essence), sensibilité au prix, et avantages supplémentaires (services surplace, superettes, ...)

2. Déterminer les préférences de chaque type de clients par rapport à chaque critère

3. Regrouper les clients en segments sur la base de leurs ressemblances sur les critères retenus

4. Développer des profils types de chaque segment sur des bases :

- Démographiques
- Psychographiques (style de vie)
- Des attitudes et comportements

b) - Objet et résultat 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.

c)- Nuance entre segmentation stratégique et segmentation Marketing

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui est sensiblement différente, d'où la nécessité de définir la segmentation marketing

- **Définition de la segmentation marketing**

Elle 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. La segmentation marketing se concentre donc sur des savoir-faire commerciaux et ignore, et ignore les autres facteurs tels que la technologie.

Le tableau suivant concrétise cette différence.

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
<ul style="list-style-type: none">-Concerne un secteur d'activité de l'entreprise.-Vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, 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.	<ul style="list-style-type: none">- 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.- Provoque des changements à moyen et long terme.

II)- Types de segmentation stratégique

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

a) - 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.

b) 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).

c)- 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.

d)- LES DIFFICULTES DE LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

– **Raisonnement 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.

– **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.

III)- L'évaluation du potentiel des segments

a)- Mesure de l'attrait du segment

La mesure de l'attrait de chaque segment désigne le Ciblage Marketing. En fait, les segments de marché n'ont pas le même potentiel en terme de profit et de CA, ce qui met l'entreprise devant l'obligation de faire une sélection des segments les plus profitables sur la base de l'évaluation de leur potentiel.

Plusieurs entreprises utilisent le modèle des 3C, (« *Customer* », « *Competitor* », « *Company* »). Pour chaque segment, il convient de se poser les questions suivantes :

1. Client : Le segment est-il suffisamment large en terme de CA et de profit ? son potentiel de croissance est-il élevé ?

2. Concurrent : Les clients ont-ils des besoins non satisfaits ? Quelle est l'intensité de la concurrence ? Quels sont les obstacles à la pénétration de ce segment ?

3. Entreprise : Les attentes du segment sont-elles dans la ligne des objectifs de la société ? La société est-elle capable de les satisfaire ?

Pour aboutir à une segmentation efficace et opérationnelle, il faut choisir les critères en fonction des caractéristiques suivantes :

- **La pertinence**

Pour un produit donné, plus le critère retenu est étroitement lié aux attitudes et comportements des consommateurs, plus il est pertinent. Ainsi, si le critère du sexe dans le cas du marché de la presse périodique, il ne l'est pas pour le marché de l'informatique.

- **La possibilité de mesure (mesurabilité)**

Un bon critère doit permettre d'évaluer la taille de chaque segment. Tel est le cas des critères sociodémographiques à partir desquels il est aisé de dénombrer, par exemple la répartition hommes/femmes, par tranches d'âge dans une ville, un département ou une région.

- **La valeur opératoire (accessibilité)**

La valeur opératoire d'un critère sera d'autant plus importante qu'il permettra d'atteindre des segments accessibles en direction desquels des actions commerciales spécifiques pourront être menées.

b)- Les matrices de 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.

Il s'agit d'approches plus opérationnelles souvent appelées matrices stratégiques mises au point par trois des principaux cabinets de consultants américains :

- Le Boston Consulting Group (BSG)
- Arthur D. Little (ADL)
- McKinsey (McK)

Dans le cas de la segmentation stratégique on s'intéressera à la matrice McKinsey qui représente un tableau stratégique de McKinsey est construit à partir de 2 variables :

- **La position concurrentielle**, calquée sur le modèle ADL. Mais l'évaluation utilise des facteurs clés de succès plus nombreux et pondérés les uns par rapport aux autres ;
- **La valeur du secteur** est plus originale. Elle rend compte de l'attrait d'une activité pour une entreprise donnée et combinant la valeur intrinsèque de l'activité, mesurée grâce à des critères liés à la notion de cycle de vie, et la valeur relative de l'entreprise (prise en compte des synergies avec d'autres activités, barrières à l'entrée, maîtrise d'un facteur clé critique).

		Valeur de l'activité		
		Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle	Forte	Maintenir la position de leader de coûte que coûte	Maintenir la position Suivre le développement	Rentabiliser (« traire »)
	Moyenne	Améliorer la position	Rentabiliser prudemment	Se retirer sélectivement (segmenter)
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Se retirer progressivement et sélectivement	Abandonner Désinvestir

Elle se présente sous la forme d'un tableau à double entrée et neuf cases avec, en abscisse, la valeur du secteur et en ordonnée, la position concurrentielle ; chacun de ces deux critères étant mesurés selon une échelle à trois positions : forte, moyenne, faible. La représentation des activités dans le tableau est identique à celle des deux précédents modèles.

VI) - Stratégies de ciblage

Le choix d'un ciblage consiste à se poser en même temps deux questions : (1) « Combien » de segments l'entreprise décide-t-elle de couvrir ? », Il s'agit donc d'un choix de couverture. Puis (2) « Quels » segments va-t-elle couvrir ? et donc lesquels va-t-elle abandonner, même provisoirement.

Dans la détermination d'une stratégie de couverture, quatre options stratégiques de base se présentent : un ciblage indifférencié, un ciblage différencié, un ciblage concentré ou un ciblage de niche.

1. Un ciblage indifférencié consiste à traiter le marché comme un tout et à mettre l'accent sur ce qu'il y a de commun dans les besoins plutôt que sur ce qui les différencie. Cette stratégie conduit à développer des produits standardisés qui sont susceptibles de s'adapter à une grande diversité de besoins et qui permettent dès lors des économies d'échelle importantes sur la fabrication comme sur la commercialisation. Elle s'adapte bien aux marchés qui connaissent une demande assez homogène comme les fruits et légumes, le carburant, le lait et de façon plus générale les commodités. Cette stratégie est de plus en plus difficile à défendre dans les économies industrialisées où l'on observe une fragmentation élevée des marchés : un seul et même produit (ou marque) pouvant difficilement contenter tout le monde.

2. Un ciblage différencié exige que l'entreprise offre des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. C'était la stratégie de General Motors aux USA qui affirmait avoir un modèle de voiture correspondant « ... au portefeuille, au besoin et à la personnalité de chacun ». Cette stratégie nécessite une gamme étendue de produits, des stratégies de commercialisation et de communication adaptées à chaque segment, et permet à l'entreprise de fixer ses prix de vente en tenant compte des différences d'élasticité de la demande à l'intérieur de chaque segment. Ce ciblage convient à un marché qui connaît une demande hétérogène mais elle implique en général des coûts plus élevés puisque l'entreprise perd le

bénéfice d'économies d'échelle. Par contre, elle peut espérer obtenir et garder une part de marché forte dans chacun des segments couverts.

3. Une stratégie personnalisée signifie que l'entreprise se spécialise dans un segment et renonce à couvrir la totalité du marché. C'est la stratégie du spécialiste qui est souvent celle adoptée par les petites et moyennes entreprises. La spécialisation peut s'appuyer sur une fonction ou sur un groupe particulier de clients. Par une stratégie de ciblage concentré, l'entreprise peut espérer recueillir les avantages de la spécialisation et d'une meilleure utilisation des ressources. Le potentiel de cette stratégie de niche dépend de la taille du segment et de la force de l'avantage concurrentiel obtenu grâce à la spécialisation.

4. La stratégie de niche consiste à cibler un seul segment et d'offrir une seule marque aux clients de ce segment, elle est pratiquée par l'entreprise lorsqu'une réelle attente non satisfaite dans un segment distinct existe, les besoins du segment correspondent parfaitement aux objectifs et capacités de l'entreprise, et lorsque la multiplicité des segments risque de diluer les références et/ou étaler fortement les ressources de l'entreprise.

Conclusion :

L'entreprise doit poser un choix de ciblage et de positionnement concrets. Ce choix tient compte du degré d'hétérogénéité du marché, donc du dilemme standardisation-adaptation, du niveau de ressources disponibles et également de l'ambition de l'entreprise.

Dans une optique d'orientation-marché, le choix des segments se fera principalement en fonction de l'intérêt du

client et ensuite seulement de celui de l'entreprise. Après avoir choisi un ou plusieurs segments-cibles, la question se pose de savoir quel positionnement adopter dans chaque segment et comment faire connaître ce positionnement aux clients potentiels par des choix opérationnels cohérents entre eux et avec le ciblage choisi.

Bibliographie

« Segmenter ses marchés »

- Auteur : Jaqueline Smadja
- Editions : Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR)

« E marketeur - les nouveaux fondements du marketing »

- Auteur : Christian Michon
- Éditions : Pearson éducation

« Les clés du marketing »

- Auteurs : [Sophie-Carole Richard-Lanneurie](#)
- Editions : Le génie des glaciers

« La segmentation fondement de l'analyse stratégique »

- Auteurs : Ader E, Lauriol J
- Editions : Harvard

