

La segmentation stratégique

– le concept de segmentation stratégique a été développé au sein de General Electric, en 1970, suite aux recommandations de McKinsey aux dirigeants de l'entreprise.

- Il s'agissait de découper les activités de General Electric en unités autonomes.
- Aussi l'entreprise a-t-elle divisé son organisation en centres de profit, unités autonomes susceptibles d'être gérées d'une manière indépendante.
- Chacune de ces unités fut appelée Strategic Business Unit (SBU) et connue comme Domaine d'Activité Stratégique (DAS) ou Unité Stratégique Homogène (USH).

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.

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.

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 découpage

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.

3.1. Segmentation par découpage et regroupement

– 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 œuvre plus efficacement que lorsqu'elles sont exercées séparément.

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 difficultés de la segmentation stratégique

– 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.

– 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 œuvre, 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.