

[1] Découpez l'activité de votre entreprise

La segmentation stratégique ou segmentation de l'activité de l'entreprise est la première étape de toute démarche d'analyse stratégique. Le but de cette phase préliminaire est de découper les activités de l'entreprise en segments, c'est-à-dire en unités stratégiques que l'on peut définir encore comme des unités d'activité qui présentent une certaine cohérence du point de vue stratégique. Pour un grand nombre de PME, cette segmentation n'est pas nécessaire car elles n'ont qu'un seul segment, mais ce n'est pas toujours le cas. Si l'activité de votre PME est diversifiée, elle a plusieurs segments stratégiques et il convient de les identifier car **vosre analyse stratégique va devoir être construite segment par segment. Segmenter, c'est « découper » la réalité de l'objet de cette analyse**, l'entreprise, son activité, son marché et son environnement concurrentiel. Pour cela, il faut considérer que l'activité de l'entreprise n'est pas homogène, une et entière et reconnaître que l'entreprise est diversifiée et que son activité recouvre plusieurs réalités technologiques, produits (ou services), marchés, clients, concurrents, etc.

La segmentation stratégique vise à **découper ou segmenter l'activité de l'entreprise** en domaines d'activité homogènes ou **Domaines d'Activité Stratégique (DAS)** du point de vue de la technologie, des produits (ou services), des clients auxquels sont destinés ces produits (ou services) et de la concurrence. Mais attention, il ne faut pas confondre la segmentation stratégique avec la segmentation marketing qui vise à segmenter le marché en groupes homogènes de clients. Et il ne faut pas non plus confondre les segments avec les groupes stratégiques qui sont des groupes homogènes d'entreprises par rapport à leurs caractéristiques propres, au positionnement de leur offre et à leurs choix stratégiques.

La segmentation stratégique est une phase délicate, qu'il ne faut pas négliger car :

- ▶ Définir des segments trop vastes ne permet pas de prendre en compte des différences importantes au sein des segments considérés. Ainsi, il devient impossible de proposer des options stratégiques cohérentes avec la réalité des activités de l'entreprise.

- ▶ Définir des segments trop étroits ne permettra pas de prendre en compte les synergies de l'entreprise et de proposer des options stratégiques prenant en compte des économies d'échelle.

Pour segmenter, il faut identifier les différents pans d'activité de l'entreprise (s'il en existe plusieurs) du point de vue :

- ▶ des produits ou des services offerts ;
- ▶ de la technologie supportant ces produits ou services ;
- ▶ du marché sur lequel ils vont être commercialisés ;
- ▶ du type de clients ciblé ;
- ▶ des concurrents que va rencontrer l'entreprise sur ce marché ;
- ▶ et donc, finalement du point de vue des Facteurs Clés de Succès¹ (FCS) caractérisant ce marché.

Un segment stratégique est donc un domaine d'activité de l'entreprise (Domaine d'Activité Stratégique ou DAS) caractérisé par une combinaison de Facteurs Clés de Succès sur un marché et un espace concurrentiel spécifiques (dimension externe du segment stratégique) ainsi que des savoir-faire particuliers propres à ce domaine d'activité sur lesquels l'entreprise a accumulé de l'expérience (dimension interne du segment stratégique).

La démarche conduisant à l'identification des segments stratégiques (ou Domaine d'Activité Stratégique) consiste donc à découper (à segmenter) l'activité de l'entreprise selon ces deux grands types de critères : les critères de demande et les critères d'offre (Fig. 0.2).

1. Facteurs Clés de Succès (FCS) : ce sont les éléments que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans un environnement concurrentiel donné, sur un marché donné. Ces FCS correspondent aux réponses génériques que les concurrents du secteur ont collectivement inventées au fil du temps pour contrer les forces concurrentielles qui s'exercent sur eux.

Fig. 0.2. Critères de segmentation stratégique

	Un seul et même DAS	DAS différents
Critères Externes (critères de demande)	<ul style="list-style-type: none"> • Mêmes clients • Mêmes marchés • Mêmes réseaux de distribution • Mêmes concurrents • Même combinaison de FCS 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients différents • Marchés différents • Réseaux de distribution différents • Concurrents différents • Combinaison différente de FCS
Critères Internes (critères d'offre)	<ul style="list-style-type: none"> • Technologies identiques • Compétences identiques • Synergies fortes • Coûts partagés prépondérants • Eléments communs de la chaîne de valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Technologies différentes • Compétences différentes • Synergies faibles • Coûts spécifiques prépondérants • Majorité d'éléments différents de la chaîne de valeur

Avec les **critères de demande (ou critères externes)**, vous devez regarder les clients, les distributeurs et l'usage que font les clients des produits ou services. Pour cela, posez-vous les questions suivantes :

- ▶ Quel est le type de clients ou les types de clients auxquels sont destinés les produits (ou services) offerts par l'entreprise ?
- ▶ Quelle est la fonction d'usage que les clients cherchent à satisfaire au travers de ces produits (ou services) ? À quel besoin ces produits (ou services) correspondent-ils ? Quels sont leurs critères d'achat ?
- ▶ Quel est le mode de distribution de ces produits (ou services) ? Les produits (ou services) de l'entreprise sont-ils distribués par les mêmes canaux de distribution ?

Si ces produits ou services sont destinés à un seul et même type de clients, qui, par ailleurs, en font le même usage et que ces produits (ou services) sont distribués de la même manière, on peut considérer alors que ces produits sont substituables pour le client et qu'ils ne constituent donc qu'un seul et même segment ou Domaine d'Activité Stratégique (DAS).

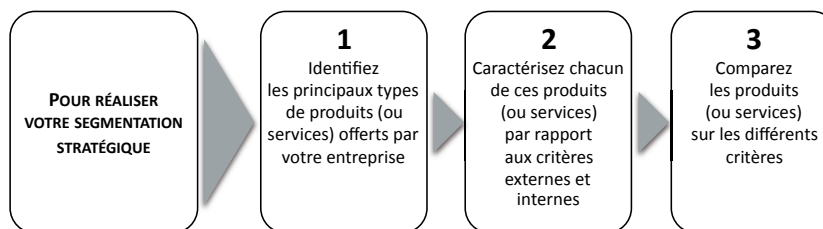
Avec les **critères d'offre (ou critères internes)**, vous devez regarder la concurrence, la technologie, les coûts et la chaîne de valeur correspondant aux produits (ou services). Pour cela posez-vous les questions suivantes :

- ▶ Les concurrents sont-ils les mêmes pour tel ou tel produit (ou service) offert par l'entreprise ?
- ▶ La technologie supportant tel ou tel produit (ou service) fabriqué par l'entreprise est-elle la même ?
- ▶ Par ailleurs, la structure de coûts de ces produits (ou services) est-elle la même ? Ces produits (ou services) partagent-ils des synergies ?
- ▶ Enfin, ces produits (ou services) partagent-ils de manière prépondérante ou non les fonctions constitutives de la chaîne de valeur (cf. Partie II).

Si les produits (ou services) considérés rencontrent les mêmes concurrents sur leur marché, que la technologie supportant leur production est identique et que leur structure de coût est la même, alors on peut considérer que ces produits (ou services) partagent des synergies et des ressources et qu'en cela ils ne constituent qu'un seul et même segment stratégique. Dans le cas contraire, on aura autant de segments ou DAS que de différences générées par ces critères.

Pour mettre en application cette démarche de segmentation, procédez en trois étapes (Fig. 0.3) :

Fig. 0.3. Démarche de segmentation



- ▶ **Étape 1.** Identifiez les principaux types de produits (ou services) offerts par l'entreprise.
- ▶ **Étape 2.** Répondez aux questions suivantes pour chacun de ces types de produits ou services :
 - D'une part (critères externes) : Quel est le type de client adressé par ces produits ou services ? Est-il identique d'un produit (ou service) à l'autre ? Quel est le marché ? Quels sont les réseaux de distribution ? Sont-ils identiques selon les produits (ou services) ? Qui sont les concurrents ? L'entreprise rencontre-t-elle les mêmes concurrents d'un produit (ou

service) à l'autre ? Quels sont les FCS sur ce marché ? Sont-ils identiques ou différents ?

- D'autre part (critères internes) : Quelle est la technologie supportant ces produits (ou services) ? Quelles sont les compétences mobilisées ? Sont-elles identiques ? Quelle est la structure de coûts caractérisant ce type de produits ou de services ? Quels sont les coûts partagés par ce type de produits ou de services ? Existe-t-il des synergies fortes avec les autres produits ou services offerts par l'entreprise ? Quelles sont les fonctions de la chaîne de valeur que ces produits ou services partagent avec d'autres produits ou services ? Sont-elles prépondérantes ?

- ▶ **Étape 3.** Reportez le tout dans un tableau à double entrée en mettant, en lignes, les différents critères listés ci-dessus et, en colonnes, les produits (ou services). Identifiez ensuite les similarités et les différences caractérisant ces produits (ou services) sur les différents critères. Si l'on a plus de différences que de similarités entre les produits (ou services), vous en déduirez que l'on a à faire à autant de segments stratégiques ou Domaines d'Activité Stratégique distincts que de types de produits ou de services offerts par l'entreprise (Fig. 0.4).

Fig. 0.4. Tableau de segmentation

		Produit ou service 1	Produit ou service 2	Produit ou service X
Critères Externes	Clients				
	Marché				
	Réseau de distribution				
	Concurrents				
	FCS				
Critères Internes	Technologies				
	Compétences				
	Synergies				
	Structure de Coûts				
	Chaîne de Valeur				

Ainsi, pour mener à bien cette démarche de segmentation stratégique, il faut :

- ▶ **Respecter la double logique de l'offre et de la demande** car en privilégiant la logique de la demande, on tend, en fait, à faire une segmentation marketing. La mise en œuvre des critères internes et externes décrits plus haut doit vous aider à éviter cet écueil.
- ▶ **Surmonter la complexité de la structure organisationnelle de l'entreprise.** Celle-ci peut traduire parfois un découpage ou/et un regroupement par types de produits ou par services qui pouvait, à une certaine époque de la vie de l'entreprise, avoir du sens en termes de synergies recherchées ou supposées, par exemple. En vous focalisant sur les produits ou les services offerts par l'entreprise, vous surmonterez cette difficulté.
- ▶ **Raisonner à la bonne échelle.** En cherchant à découper trop finement, on tend bien souvent à faire de la segmentation marketing. À l'inverse, en raisonnant à maille trop grosse, on perd de vue les différences pouvant exister entre tel ou tel type de produits ou services qui constituent, en fait, des segments stratégiques ou DAS distincts. En mobilisant la démarche du tableau double entrée décrite ci-dessus, vous évitez ce piège.

[2] Identifiez vos véritables concurrents

Si vous constatez que la concurrence rencontrée par votre entreprise sur son marché n'est pas homogène, c'est-à-dire que des acteurs exerçant *a priori* la même activité que votre entreprise ne sont pas pour autant tous des concurrents, **il est nécessaire, pour réaliser votre analyse stratégique, de délimiter le groupe stratégique dans lequel évolue votre entreprise**. Les Facteurs Clés de Succès ne sont pertinents que pour un groupe stratégique d'entreprises ayant fait les mêmes choix stratégiques (en termes d'offres, de caractéristiques).

Pour bien comprendre cette subtilité prenons, par exemple, Renault et Porsche qui sont tous deux des constructeurs automobiles basés en Europe et qui conçoivent, développent, produisent et commercialisent des automobiles. On ne peut pas dire pour autant que ces deux constructeurs soient concurrents l'un de l'autre. L'un est un constructeur généraliste proposant une large gamme de véhicules allant de la petite citadine au monospace familial, caractérisé par un positionnement milieu de gamme, présent principalement en Europe et sur quelques marchés africains et d'Amérique du Sud. L'autre est un spécialiste de la voiture de sport haut de gamme ayant une présence mondiale. Les Facteurs Clés de Succès pour les deux groupes stratégiques dans lesquels ils évoluent sont différents.

Ainsi, si vous constatez que tous les acteurs de votre secteur ne sont pas tous concurrents, vous devez prendre en compte le fait que le champ concurrentiel auquel est confrontée votre entreprise n'est pas homogène, que les « concurrents » de votre secteur poursuivent des stratégies différentes, qu'ils ne sont pas présents sur les mêmes segments de marché, sur les mêmes marchés géographiques, avec les mêmes offres et le même positionnement stratégique. Avant même de déterminer les Facteurs Clés de Succès, il vous faut donc cartographier le champ concurrentiel de votre secteur au travers de l'identification des groupes stratégiques regroupant des entreprises qui ont fait les mêmes choix stratégiques et qui partagent les mêmes caractéristiques sur un certain nombre de dimensions qui fondent les différences identifiées au sein du secteur d'activité. Une fois cette démarche aboutie, vous mettrez en évidence, au sein d'un même groupe stratégique, les entreprises partageant une proximité dans les choix stratégiques qu'elles ont faits. Chacun des groupes stratégiques étant très différents des autres, il disposera de ses propres FCS.

On peut obtenir ces groupes stratégiques de deux manières : intuitive ou statistique.

1. La **démarche intuitive** est avant tout fondée sur la bonne connaissance que l'on a du secteur d'activité à analyser et des entreprises y évoluant, et pour lequel l'information est, tout à la fois, disponible et pas trop abondante (limites cognitives de l'analyste). Pour la mettre en œuvre, il s'agit de procéder de la manière suivante :
 - ▶ identifiez les entreprises évoluant au sein du secteur d'activité ;
 - ▶ collectez l'information disponible pour ces entreprises sur des indicateurs aussi différents que la diversité des produits (ou des services) qu'elles commercialisent, l'étendue de leur présence géographique, le nombre de segments de marché couverts, le type de réseaux de distribution utilisés, le nombre de marques possédées, l'effort marketing consenti (présence publicitaire, taille de la force de vente), ou encore leur degré d'intégration verticale, la qualité perçue des produits ou des services, leurs capacités de R&D, leur compétitivité en matière de coût, leur politique de prix, leur structure de capital (entreprise indépendante ou filiale d'un grand groupe), ... ou tout simplement leur taille respective (liste de critères non exhaustive) ;
 - ▶ identifiez parmi ces indicateurs ceux qui pourraient constituer des variables discriminantes de la réalité du champ concurrentiel (c'est là qu'intervient la connaissance que l'on a du secteur) ;
 - ▶ construisez un tableau croisant les variables en question (en ligne) et les entreprises du secteur (en colonne) et utilisez des codes couleur qui vous aideront à repérer les similarités entre les entreprises sur ces différentes variables ;
 - ▶ prenez ces variables deux à deux et représentez les entreprises du secteur sur deux axes correspondant à ces variables.

Vous retiendrez, alors, la cartographie correspondant pour laquelle les groupes stratégiques (représentés sur le mapping par des bulles) couvrent le mieux l'espace concurrentiel défini par les deux axes retenus (Fig. 0.5). Force est de constater que les dimensions retenues dans ces mappings sont toujours plus ou moins les mêmes :

- ▶ degré d'intégration verticale des entreprises du secteur (acteurs fortement intégrés *versus* assembleurs ou distributeurs) ;
- ▶ présence géographique (acteurs locaux, régionaux, globaux) ;