

LE COUPLE « SEGMENT – PRODUIT » AU CŒUR DE LA STRATÉGIE COMMERCIALE

Quels que soient la taille, le domaine d'activité ou la maturité d'une entreprise, personne ne remet en cause l'importance et la nécessité d'effectuer une segmentation. Le choix des segments majeurs fait partie des décisions fondamentales que doit prendre une direction générale.

L'objectif de ce premier chapitre est de montrer que loin d'être une simple formalité, l'exercice de segmentation est une opération :

- délicate par ses implications sur les priorités de l'entreprise,
- multiple car elle doit s'articuler sur plusieurs segmentations,
- révélatrice de la culture d'entreprise.

Nous présenterons, en fin de chapitre, des approches pratiques pour définir une segmentation en fonction de la maturité des produits et de l'environnement des clients.

1. « Segmenter, oui mais... au pluriel »

Qu'est ce que segmenter un marché ?

C'est tout simplement le fait de le diviser en groupes homogènes d'utilisateurs qui ont le même besoin et vont acheter les mêmes produits pour les mêmes raisons.

Tous les départements de l'entreprise sont concernés. La définition et le choix des segments sont une excellente plate-forme de communication au sein de l'entreprise. Elle doit permettre l'alignement des objectifs et une compréhension claire de la contribution de chacun.

Les entreprises monosegment

- Les fondateurs de la marque de voiture SMART ont décidé de cibler les citadins. Ceux-ci se déplacent généralement sur des petites distances, leur principal souci est le stationnement, ce sont en majorité des célibataires ou des jeunes couples sans enfants au pouvoir d'achat élevé, attiré par la nouveauté et par le style.

Muni de ces informations, le département produit a défini les caractéristiques d'un véhicule qui correspond à ce segment : une voiture à 3 portes, de petite taille, avec un moteur optimisé pour des vitesses de ville.

- Constatant que la Télévision puis Internet avaient révolutionné l'accès à l'actualité, les fondateurs de MÉTRO ou 20 MINUTES ont décidé de fournir un quotidien destiné aux personnes qui prennent tous les jours les transports en commun. Les caractéristiques du produit ont été adaptées à leurs besoins : le format du journal permet de l'ouvrir dans la rame de métro, le train ou l'autobus ; la durée de lecture ne dépasse jamais la durée du trajet entre deux stations (sauf si vous lisez lentement) ; les articles insistent plus sur les « faits » que sur leurs analyses (comme ce que l'on trouve sur Internet) et le prix a été fixé à... zéro €.

L'adéquation du contenu et du contenant de ces journaux leur a permis de se bâtir un solide lectorat qui a attiré les annonceurs générant ainsi une source régulière de revenu.

Ces deux exemples illustrent le choix d'un segment unique, fondé sur l'usage. Le produit ne donne pas lieu à de multiples déclinaisons.

Dans le cas des journaux gratuits, la population est large, mais le choix a été fait de privilégier un média parmi l'ensemble des moyens d'accès à l'information. Ces journaux sont en concurrence avec les quotidiens payants classiques ainsi que la Télévision, la Radio et Internet qui offrent également l'accès à l'information.

Il en est de même pour la Smart. Le constructeur a fait le choix d'un segment spécifique, reposant sur l'usage en ville. Ce segment est en concurrence avec les autres véhicules, mais aussi avec les transports urbains.

Les constructeurs classiques ont procédé à une segmentation différente, basée non pas sur l'usage mais sur les fonctions et sur les prix : berlines, break, voitures de sport. Le choix d'une voiture étant historiquement guidé plus par l'apparence que par l'usage : peu de conducteurs de voitures de sport pratiquent le sport automobile.

À l'inverse, on ne croise pas beaucoup de Smart sur les autoroutes, l'usage est essentiellement urbain.

La bonne compréhension du positionnement d'un produit par tous les acteurs de l'entreprise est donc fondamentale si on ne souhaite pas se contenter de mettre sur le marché un produit supplémentaire, comme un véhicule de plus ou un titre de journal additionnel.

Les entreprises multisegment

Les cas d'entreprises monosegment sont rares. En général, les entreprises déclinent dans leur catalogue tout une gamme de produits pour cibler un marché plus large, recouvrant plusieurs segments.

Les grands éditeurs de presse sont très souvent des groupes possédant un nombre important de titres différents spécialisés par thème ou par âge.

Les produits industriels sont déclinés par famille de produits correspondant à des cibles de clients différents.

Les fabricants d'outillage ont une gamme pour les professionnels, pour les bricoleurs avertis et un prix d'entrée pour les bricoleurs occasionnels. La différenciation s'opère par le biais de dénominations spécifiques tels que le recours au suffixe « pro », voire à la commercialisation sous une autre marque dans des réseaux de distribution distincts.

Pour ces entreprises multisegment, une segmentation approfondie du marché est encore plus indispensable. Les produits se font concurrence s'ils ne sont pas suffisamment différenciés. On parle alors de cannibalisation des produits haut de gamme par les produits à prix d'entrée, la conséquence étant une baisse des prix et des marges.

Les constructeurs automobiles sont passés maîtres dans l'art de produire des gammes de voitures destinées à des groupes sociaux différents à partir de pièces et de sous-ensembles communs.

Le groupe VOLKSWAGEN commercialise les véhicules haut de gamme sous la marque AUDI et positionne VOLKSWAGEN, SEAT et SKODA sur des segments de prix décroissants, mais les véhicules partagent l'essentiel des composants.

Il en est de même pour le groupe « SWISS WATCHES » qui utilise un mécanisme de quartz comme base pour les montres SWATCH, FLICK-FLACK pour les enfants et OMEGA en haut de gamme.

Segmentation géographique

Une segmentation peut également refléter des diversités géographiques.

Dans les pays émergents comme l'Inde ou la Chine apparaissent, des entreprises, de la petite société unipersonnelle aux grandes multinationales, capables de rivaliser en taille et en expertise avec leurs concurrents majeurs européens et américains. Ces

entreprises requièrent un niveau d'équipement industriel et technologique identique à celui mis en œuvre en Occident. Un autre segment est en train de croître encore plus rapidement pour des équipements d'entrée de gamme avec des fonctions très simplifiées à bas prix qui ne sont commercialisés que dans ces pays. Il existe aussi marché pour les téléphones portables et les ordinateurs personnels les plus sophistiqués mais également pour des produits d'une extrême simplicité, à très bas prix, qui ne se vendraient pas en Europe ou aux États-Unis, destinés à une population au pouvoir d'achat moins élevé.

Au sein même de l'Europe, la segmentation, d'un pays à l'autre, est très différente.

Plus de 90 % des utilisateurs de téléphones mobiles en Italie n'ont pas d'abonnement et utilisent des cartes prépayées. Dans d'autres pays, les cartes prépayées ne représentent qu'un marché de niche, avec seulement 15 % des usagers, jeunes utilisateurs qui accèdent à leur premier mobile.

Ainsi l'opérateur japonais NTT DOCOMO a-t-il pu introduire dans de nombreux pays européens l'I-mode, l'Internet mobile par téléphone. Mais en Italie, le taux de pénétration de l'I-mode reste limité parce que l'accès au téléphone par carte prépayée limite l'accès à des services à valeur ajoutée.

La mondialisation progresse rapidement, mais heureusement, n'a pas balayé les cultures locales. L'Europe est coutumière de la multiplicité des cultures, les entreprises étrangères sont désarçonnées par la différence des réactions au sein de notre continent. Elles ne feront pas l'économie d'une segmentation géographique pour cerner les réalités du marché.

Marketing Produit – Marketing Client

Les exemples cités précédemment nous montrent à quel point segmenter est une opération difficile, complexe mais surtout variée (produits, pays, comportements...).