

Segmentation stratégique

Il est excessivement rare (sauf au tout démarrage d'une entreprise) de n'être présent que sur un seul DAS (Domaine d'Activité Stratégique)

Sans aller jusqu'à des conglomérats qui peuvent gérer plusieurs dizaines ou + de DAS, il est fréquent dans une TPE-PME d'avoir à gérer 3, 4, 5 DAS ou plus

Mais, au fait, c'est quoi un Domaine d'Activité Stratégique ?

- Les DAS d'une entreprise sont en quelque sorte les différents « **champs de bataille** » **spécifiques** sur lesquels l'entreprise est engagée et où il va être possible de **définir une stratégie homogène** et de **bâtir un** (ou plusieurs) **business model cohérent(s)**
- Attention à ne pas confondre segmentation stratégique et segmentation marketing !
- Par rapport à un segment marketing (un couple produit-marché précis), un DAS va regrouper x lignes de produits/activités partageant les mêmes ressources, affrontant les mêmes concurrents, combinant les mêmes Facteurs Clés de Succès et ce, dans un même environnement



Segmentation marketing

- 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'achats
- Permet d'adapter les produits/services aux clients, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing mix
- Provoque des changements à court et moyen terme

Segmentation stratégique

- 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 :
 - Des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités
 - Des nécessités de développement ou de recentrage d'activités actuelles
- Provoque des changements à moyen terme

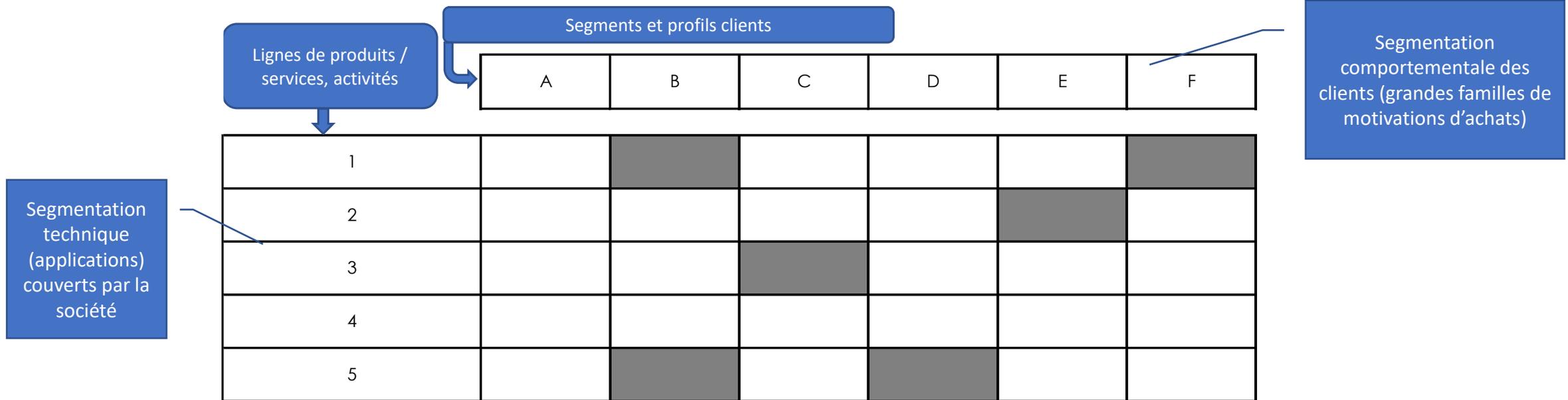


- Dans une majorité de situations, le regroupement de lignes de produits en DAS peut s'effectuer à l'aide de 6 critères principaux :
 - Type de clientèle (demande)
 - Fonction d'usage (demande)
 - Circuits – mode de distribution (demande)
 - Concurrence (offre)
 - Technologie (offre)
 - Structure des coûts (offre)



Etape n°1

- Lister les principaux « produits – services – activités » proposés
- Lister les principaux segments de marché (types/profils de clients)



- Faire le lien => couples « produits-services » / marchés (ex : B1, F1, E2,...)
- 1^{er} enseignement de ce tableau : il y a peut-être des couples "activités - marchés" inexplorés aujourd'hui qui mériteraient de l'être ?
- 2nd enseignement de ce tableau : certains couples "activités - marchés" peuvent être regroupés dans un même DAS

Etape n°2

- Analyser les couples « produits-services-activité » / segments de marché de l'étape précédente

	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits et critères d'achat (3)	Mode de distribution et type de vente (4)	Concurrents (5)	Technologies et Compétences (6)	Structure des coûts (7)
B1							
F1							
E2							
C3							

(1) Lignes de marché (professionnel/grand public par ex), dimension géographique (local, régional, national, europe,...)

(2) Les activités s'adressent-elles aux mêmes clients (TPE, PME, ETI, Grands comptes, Administrations par ex) ?

(3) Quels sont les besoins clients ("point de douleur", problème à résoudre) et les principaux critères d'achats des produits/prestations ?

(4) Type de distribution (grossistes/détaillants par ex) et/ou type de vente (prise de commandes/prescription/force de vente terrain par ex...)

(5) Quels sont les principaux concurrents de l'entreprise ?

(6) Compétences et savoir-faire mis en œuvre, type de production (petites/grandes séries, unité - sur-mesure par ex), niveau d'investissement en R&D, process de production, matières premières utilisées,...

(7) Quels sont les coûts spécifiques et/ou les coûts partagés avec d'autres couples "produits-services-activités" / "segments de marchés"



Le regroupement des couples « activités – marchés » en DAS

**Critères externes
(demande)**

**Critères internes
(offre)**

Un seul et même DAS

- Mêmes clients
- Mêmes marchés
- Mêmes réseaux – modes de distribution
- Concurrents identiques
- Même combinaison de FCS

- « Technologies » identiques
- Compétences identiques
- Synergies fortes
- Coûts partagés prépondérants

DAS différents

- Clients différents
- Marchés différents
- Réseaux – modes de distribution différents
- Concurrents différents
- Combinaison différente de FCS

- « Technologies » différentes
- Compétences différentes
- Synergies faibles
- Coûts spécifiques prépondérants



Exemple : PME de sous-traitance de profilés alu

- Identification des segments de marchés et des lignes d'activités

Segments de marchés → Activités, Produits & Services	entreprises ingénierie mécanique	Fabricants fenêtres alu	Fabricants et pose verandas	Equipementiers automobiles	Equipementiers aéronautiques	Equipementiers ferroviaires	Entreprises de construction mécanique
profilés alus pour construction mécanique							
Profilés alus pour fenêtres standards							
Profilé alus pour vérandas							
Tubes alus de précision							
Accessoires alu pour l'industrie							

- Analyse des 8 couples produits-marchés de l'étape précédente

Couples activités-produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Profilés alu pour ingénierie mécanique	Grand Ouest	PME	Prix Délais Largeur gamme	Distributeurs spécialisés	NORELEM PHC PRUD'HOMME	Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi	Coûts en partie partagés avec accessoires
Profilés alu fenêtres pour fabricants de fenêtres alu	Grand Ouest + extension progressive IDF + Nord	PME	Capacité/volumes + délais Liv Prix, délais paiement	Grandes séries Catalogue 3 agents com.	SEPALUMIC PROFILS SYST	Profilés standards	Coûts commerciaux spécifiques
Profilé alu pour fabricant vérandas	Couverture nationale	PME	Esthétique Qualité Assist. Technique	Moyennes à petites séries 3 commerciaux propres	ARKAN HYDROPROFIL	Profilé précision pour vérandas et baies de grande taille	
Accessoires alu pour les entreprises d'ingénierie	Grand Ouest	PME	Prix Délais Largeur gamme	Distributeurs spécialisés	NORELEM PHC PRUD'HOMME	Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi	Coûts en partie partagés avec profilés standards

(1) : lignes de marchés (professionnel/grand public par ex) et/ou dimension géographique par ex (local/régional/national/Europe) **(2)** : les activités s'adressent-elles aux mêmes clients ? **(3)** : type de distribution (grossistes/détaillants par ex) et/ou type de vente (prise de commandes/prescription/force de vente terrain par ex...) **(4)** : type de production (petites/grandes séries, unités par ex), niveau d'investissements en R & D, process de production, matières premières utilisées **(5)** : coûts spécifiques / coûts partagés

Couples activités-produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Tube alu de précision pour équipementiers automobiles	National + Europe (Allemagne,...)	ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Grandes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour équipementiers aéronautiques	Couverture nationale	ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Grandes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour équipementiers ferroviaires	Couverture nationale (export en projet)	ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Moyennes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour entreprises de construction mécanique	Couverture nationale	PME et ETI	Technicité, Qualité Profondeur gamme Conseil -	Commandes 2 commerciaux spéc.	BOSH-REXROTH ARCA KNIPED	Profilés de précision pour batis, lignes d'assemblage,..	Marge sur coûts directs 30 %

- Regroupement en DAS compte tenu des critères internes et externes communs

Couples activités-produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Profilés alu pour ingénierie mécanique	DAS n°1 Quincaillerie	PME	Prix Délais Largeur gamme	Distributeurs spécialisés	NORELEM PHC PRUD'HOMME	Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi	Coûts en partie partagés avec accessoires
Profilés alu fenêtres pour fabricants de fenêtres alu	DAS n°2 Profilé alu pour fenêtres	PME	Capacité/volum es + délais Liv Prix, délais paiement	Grandes séries Catalogue 3 agents com.	SEPALUMIC PROFILS SYST	Profilés standards	Coûts commerciaux spécifiques
Profilé alu pour fabricant vérandas	DAS n°3 Profilé alu pour vérandas et verrières	PME	Esthétique Qualité Assist. Technique	Moyennes à petites séries 3 commerciaux propres	ARKAN HYDROPROFIL	Profilé précision pour vérandas et baies de grande taille	
Accessoires alu pour les entreprises d'ingénierie	DAS n°1 Quincaillerie	PME	Prix Délais Largeur gamme	Distributeurs spécialisés	NORELEM PHC PRUD'HOMME	Petites pièces mécaniques prêtes à l'emploi	Coûts en partie partagés avec profils standards

Couples activités-produits /marchés	Marché desservi (1)	Type de clients (2)	Besoins satisfaits (& critères d'achat)	Modes de distribution & type de vente (3)	Concurrents	Technologie (4)	Structure des coûts (5)
Tube alu de précision pour équipementiers automobiles	DAS n°4 Tubes alu de précision pour grandes industries	ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Grandes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour équipementiers aéronautiques		ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Grandes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour équipementiers ferroviaires		ETI et filiales groupes	Hte qualité tech Volumes Prix	Moyennes séries	EURAMAX Ind. MIFA Aluminium TEXPART Techn.	Pé-usinage standard et 5 axes	Matériel de production commun (tube alu précision)
Tube alu de précision pour entreprises de construction mécanique	DAS n°5 Profilés alu pour la construction mécanique	PME et ETI	Technicité, Qualité Profondeur gamme Conseil -	Commandes 2 commerciaux spéc.	BOSH-REXROTH ARCA KNIPED	Profilés de précision pour batis, lignes d'assemblage...	Marge sur coûts directs 30 %

- Attention de raisonner à la bonne échelle :
 - Segmentation trop fine : risque de sous-estimer des effets de synergie ou de partage de coûts
 - Segmentation trop agrégée : surestimation des facteurs ci-dessus et risque de négliger la spécificité des compétences requises
- Attention de respecter la logique de l'offre et de la demande :
 - Privilégier la demande : approche trop marketing
 - Privilégier l'offre : risque que l'entreprise façonne son propre segment ou crée une niche à sa mesure (une « niche » existe si la demande existe !)