

6

L'ANALYSE DES BESOINS PAR LA SEGMENTATION

La première étape d'une démarche d'analyse stratégique a pour objectif d'identifier le marché sur lequel elle veut concourir et de définir, dans ce marché, une stratégie de présence. Ce choix du *marché de référence* implique au préalable le découpage du marché total en sous-ensembles, appelés segments de marché, homogènes du point de vue des besoins, des comportements ou des motivations d'achat et susceptibles de constituer des marchés potentiels distincts. Une entreprise peut choisir de s'adresser à la totalité du marché ou de se concentrer sur un ou plusieurs segments faisant partie du marché de référence. Ce découpage du marché total s'opère généralement en deux étapes : une étape, dite de *macro-segmentation*, qui identifie des produits-marchés ; une étape de *micro-segmentation* qui conduit à identifier des segments à l'intérieur de chacun des marchés retenus. C'est sur la base de ce découpage du marché total que l'entreprise pourra ensuite évaluer l'attractivité des différents produits-marchés et segments (chapitre 7), mesurer sa propre compétitivité (chapitre 8), pour décider d'un ciblage et d'un positionnement pour son produit (chapitre 9), avant d'établir tout un programme marketing. L'objectif de ce chapitre est de proposer une méthode de segmentation qui soit d'application générale dans les marchés de consommation comme dans les marchés industriels, au niveau national ou international.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous nous pencherons sur les questions suivantes :

- Comment définir un marché de référence pour compte de la concurrence générique et éviter la myopie ?
- Qu'est-ce qu'un produit-marché, ou macro-segment ?
- Quelles sont les différentes méthodes de micro-segmentation et leurs avantages et inconvénients respectifs ?
- Comment vérifier qu'une segmentation est efficace ?
- En quoi le concept de communauté remet-il en question celui de segment ?
- Quelles sont les différentes méthodes de segmentation industrielle ?
- Quelles les différentes méthodes de segmentation internationale ?

1

LA MACRO-SEGMENTATION

La mise en œuvre d'une stratégie de segmentation suppose au départ la définition de la *mission de l'entreprise*, c'est-à-dire son rôle et sa fonction dans une orientation-marché. Cette description, point de départ de tout exercice de réflexion stratégique, permet d'identifier :

- les clients que l'on veut servir ;
- les concurrents directs que l'on va devoir affronter ;
- les facteurs clés de succès qu'il faut pouvoir maîtriser ;
- les technologies alternatives ou les concurrents indirects à surveiller ;
- les principaux acteurs avec qui il va falloir compter.

Dans la définition d'une mission stratégique, trois questions doivent être clairement posées et analysées :

- quel est notre domaine d'activité ?
- dans quel(s) domaine(s) d'activité devrions-nous être ?
- dans quel(s) domaine(s) d'activité ne devrions-nous pas être ?

La réponse à ces questions doit être considérée sous l'angle des besoins du client et non pas sous un angle technologique ou du métier, afin d'éviter le risque de myopie-produit évoqué au chapitre 3. Comme on l'a vu dans ce chapitre, le client confronté à un problème, cherche une solution adaptée. Dès lors, le marché de référence, vu sous l'angle du client, doit-il *se définir en termes de « solution »*, c'est-à-dire par référence au besoin générique du client-cible. Le raisonnement est le suivant :

- personne n'achète un produit pour ce qu'il est ;
- pour un client, un produit s'identifie à la solution qu'il apporte ;
- différentes technologies peuvent apporter la même solution recherchée ;
- les technologies évoluent rapidement alors que les besoins génériques restent stables.

L'encadré 6.1 montre comment définir son marché en termes de besoins génériques

ENCADRÉ 6.1 : Exemples de définition de marché de référence en termes de besoins génériques

1. Lego, le fabricant danois de jouets, détient une part de marché mondial de 72 % sur le marché des jeux de construction. L'entreprise a redéfini son marché comme celui de l'« édu-musement » (éducation-amusement) c'est-à-dire celui où l'on s'amuse en s'exerçant les méninges.

2. Derbit International opère sur le marché européen du recouvrement de toitures plates et fabrique des membranes de bitume, un produit complètement banalisé. La société définit son marché comme suit : « Nous vendons des solutions garanties d'étanchéité totale des toitures en partenariat avec des distributeurs exclusifs et des applicateurs hautement qualifiés. » De ce fait, Derbit peut pratiquer des prix de vente très supérieurs à ceux de la concurrence directe et être accepté par le marché.

3. Automatic Systems, en Europe, fabrique des portes et des barrières, mais définit son activité comme étant la vente de solutions de contrôle d'accès et offre à ses clients, non seulement le matériel mais également le savoir-faire, c'est-à-dire des systèmes de contrôle de sécurité. Cette entreprise évolue de ce fait vers des activités à plus haute valeur ajoutée.



4. IBM définit sa mission dans les termes suivants : « Notre objectif est d'aider nos clients à résoudre leurs problèmes de gestion au moyen de la technologie de l'information la plus avancée. Nous créons de la valeur en offrant à nos clients des solutions, des produits et des services qui les aident à réussir dans leurs entreprises. »

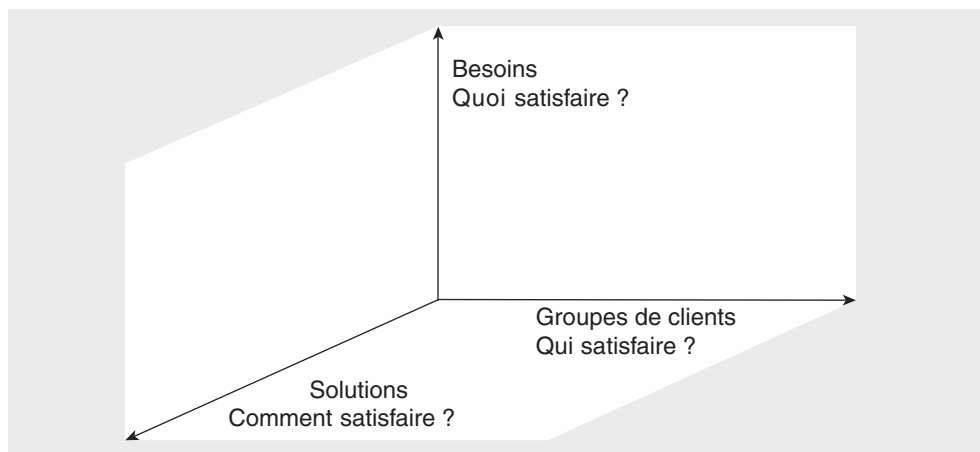
Ajoutons que dans l'optique « solution », on appelle *innovation* un produit (un bien ou un service) qui apporte une réponse aux contradictions ou faiblesses des solutions précédentes, et pas seulement un produit nouveau pour le monde. L'innovation peut ainsi porter sur un seul attribut.

1.1 La conceptualisation du marché de référence

L'objectif de définir le marché de référence du point de vue du client et non pas du point de vue du producteur, n'est pas un objectif simple. Pour atteindre cet objectif, on définira le marché de référence en se reportant aux trois questions suivantes :

- quels sont les *besoins* à rencontrer ou les solutions à apporter (quoi ?) ;
- quels sont les différents *groupes de clients* susceptibles d'être intéressés par le produit (qui ?) ;
- quelles sont les *solutions* existantes ou les technologies susceptibles de produire ces fonctions (comment ?).

Graphiquement, on a donc un schéma en trois dimensions (voir la figure 6.1). Pour rendre ce schéma opérationnel et construire, sur cette base, une grille de segmentation, il faut identifier, cas par cas, les niveaux pris par ces trois dimensions.



Source : adapté de Abell, 1980.

Figure 6.1 – Les dimensions du marché de référence

1.1.1 Les besoins ou combinaisons de besoins

Il s'agit ici des besoins auxquels doit répondre le produit (bien ou service).

Des exemples de besoins génériques seraient la décoration intérieure de l'habitat, le transport international de marchandises, l'étanchéité absolue d'une toiture, la prévention contre la rouille, l'hygiène dentaire, le forage en profondeur ou en surface, le diagnostic médical, etc.

Conceptuellement, il faut rapprocher le besoin de la manière dont il est rencontré, qui fait intervenir les fonctionnalités de base définies dans le panier d'attributs. La ligne de démarcation entre fonctionnalités de base et périphérique n'est pas toujours évidente.

1.1.2 Les groupes de clients

Il s'agit des différents groupes de clients susceptibles d'acheter les produits proposés. Ces groupes de clients se décrivent encore très largement au niveau d'une macro-segmentation.

Le découpage en « ménage, organisations, collectivités, entreprises, gouvernements... » correspond à une macro-segmentation.

Au niveau de la macro-segmentation, seules les caractéristiques générales sont retenues, ce qui est généralement suffisant dans les marchés business-to-business. Dans le secteur des biens de consommation, par contre, il est souvent nécessaire de définir plus finement les caractéristiques des clients, par exemple en termes d'avantages recherchés, de groupes d'âge, de comportement d'achat ou de style de vie. C'est l'objet de la micro-segmentation. La délimitation entre les deux est également parfois source d'hésitations.

Par exemple, dans une macro-segmentation, un groupe de clients peut être le groupe des « ménages ». Une analyse plus fine analysant les besoins des ménages selon l'âge, le niveau de revenu, l'habitat, le style de vie, etc. relève de la micro-segmentation.

1.1.3 Les solutions

Il s'agit des différents « savoir-faire » technologiques permettant de satisfaire les besoins décrits.

Par exemple, peinture ou papier peint pour la fonction de décoration intérieure de l'habitat ; route, air, fer ou eau pour le transport international de marchandises ; membranes bitumées ou membranes plastiques pour la fonction d'étanchéité des toitures ; pâte dentifrice ou bains de bouche pour l'hygiène buccale ; rayons X, ultrasons, scanners pour la fonction de diagnostic médical, etc.

Cette dimension technologique est en évolution constante, en ce sens qu'une solution plus performante remplacera toujours la (ou les) solution(s) alors en place. C'est le cas par exemple de la résonance magnétique nucléaire et des rayons X pour l'imagerie médicale, du courrier électronique pour la communication imprimée, du fax par rapport au télex, etc. On constate ainsi que le besoin correspond au concept de besoin générique et la solution au besoin dérivé, tels que définis au chapitre 3.

1.2 Les structures du marché de référence

En se référant au cadre conceptuel décrit plus haut, on peut établir une distinction entre trois structures : le « produit-marché », le « marché » et « l'industrie » (voir la figure 6.2).

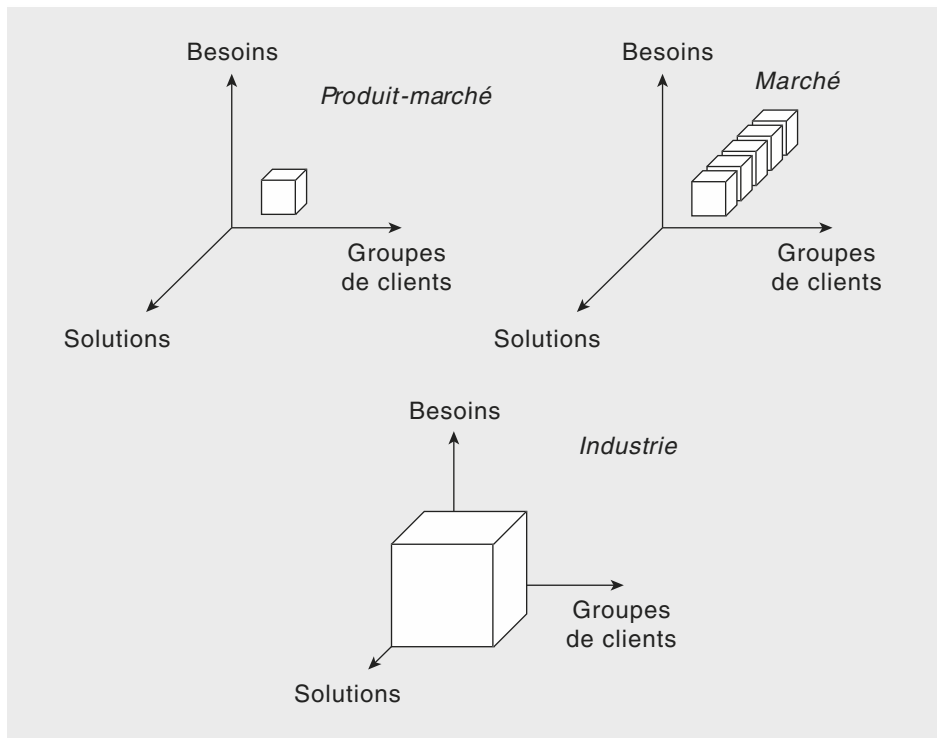
- un *produit-marché* (ou *macro-segment*) correspond à une solution particulière à un besoin générique précis pour un groupe de clients déterminé ;

- un *marché* recouvre l'ensemble des solutions pour un besoin et un groupe déterminé de clients ;
- une *industrie* est définie par une solution, quels que soient les besoins à couvrir et les groupes de clients concernés.

On a donc ici trois définitions possibles du marché de référence, qui ont chacune leurs mérites et leurs faiblesses.

La notion d'*industrie* est la plus classique, mais aussi la moins satisfaisante parce qu'elle s'appuie sur une caractéristique de l'offre, ce qui ne favorise pas l'adoption d'une orientation-marché, la définition étant trop générale. En effet, cette définition peut englober des besoins et des groupes de clients très variés sans aucun rapport entre eux. Elle ne sera donc valable que là où il y a une bonne homogénéité dans les besoins et les groupes de clients concernés. Remarquons cependant que le recours, au moins partiel, au concept d'*industrie* est en pratique inévitable, dans la mesure où les nomenclatures industrielles et celles du commerce extérieur sont toutes basées sur ce type de critère.

La notion de *marché* met l'accent sur le caractère substituable des différentes solutions pour satisfaire un même besoin. Une innovation technologique peut bouleverser les habitudes de consommation et remplacer complètement les solutions technologiques dominantes du moment. La surveillance des substituts est donc facilitée par une telle définition du marché de référence. Son inconvénient principal tient au fait que les domaines technologiques à couvrir peuvent être très variés et parfois très éloignés les uns des autres. Le recours à la notion de *marché* est surtout nécessaire pour guider une réflexion stratégique et orienter les efforts de Recherche et Développement.



Source : adapté de Abell, 1980.

Figure 6.2 – Structures du marché de référence

La notion de *produit-marché* correspond à une entité qui peut servir de base à l'organisation marketing de l'entreprise tout en n'oubliant pas de l'analyser dans le cadre plus général de son marché, puisque plusieurs solutions sont des concurrents génériques sur un même marché. Bref, en définissant le marché de référence, comme l'ensemble des produits-marchés portant sur un même besoin pour un même groupe de clients, toutes solutions technologiques confondues, l'entreprise colle à la réalité du marché.

► *La construction d'une grille de macro-segmentation*

Une fois les variables de segmentation identifiées, il faut déterminer les combinaisons pertinentes et construire une grille de segmentation. Pour illustrer cette démarche, considérons le marché des poids lourds (Lambin *et al.*, 1991). Les variables de segmentation retenues sont les suivantes :

- *besoins* : transport de marchandises régional, national et international ;
- *solutions* : transport par air, rail, eau ou route ;
- *groupes de clients* décrits par types d'activités : transporteurs pour compte propre, transporteurs professionnels, agences de location ;

Si l'on considère toutes les combinaisons possibles, il y a donc au total trente-six produits-marchés possibles ($3 \times 4 \times 3$).

Chaque macro-segment ne mérite pas nécessairement un traitement spécifique, mais il convient de rester prudent et de ne supprimer que les intersections impossibles et non pas les intersections inoccupées qui pourraient constituer des produits-marchés potentiels. Cette étape est difficile parce qu'elle exige de concilier des impératifs, souvent contradictoires de créativité et de réalisme.

1.3 L'utilité d'une analyse de macro-segmentation

Outre la subdivision du marché de référence en produits-marchés, l'analyse de macro-segmentation est un outil d'analyse stratégique qui permet également de délimiter clairement son marché, de repérer la vraie concurrence générique, de diagnostiquer une dispersion d'activité, de découvrir des idées de développement ou de choisir une stratégie de couverture.

1.3.1 La délimitation claire de son marché

En définissant franchement son marché en termes de « un besoin pour un groupe de clients, toutes solutions confondues » l'entreprise envoie un message clair à tout son personnel du contexte d'analyse dans lequel il faut comprendre leur activité... et donc les menaces futures.

Alstom, producteur de TGV, de métros et de tramway se définit lui-même comme étant sur le « marché du gain de temps » ce qui implique immédiatement que le télétravail, par exemple, pourrait être à long terme une menace pour eux.

1.3.2 Le repérage des concurrents génériques

Une macro-segmentation mettra rapidement en évidence les autres solutions technologiques, substituables à la technologie envisagée, présentes sur le même marché. Elle peut alors significativement réduire la myopie technologique.

Ainsi une école de langue doit savoir que la concurrence lui vient, non pas seulement des autres écoles de langues, mais également des enseignements en langues étrangères, des programmes d'échanges d'étudiants comme Erasmus, de la cohabitation avec des étrangers, des films en version originale, d'Internet etc.

1.3.3 Le diagnostic d'une dispersion (ou d'une concentration) d'activités

La représentation visuelle dans un espace à trois dimensions des produits-marchés desservis par l'entreprise mettra immédiatement en évidence si l'entreprise se concentre dans certaines zones ou si ces activités sont éparées. Selon ses choix stratégiques, elle peut alors décider de se (re)centrer sur des *core business* cohérents ou, au contraire, de se diversifier largement.

1.3.4 La génération d'idées de nouveaux produits-marchés

Une analyse de macro-segmentation est également l'occasion de découvrir de *nouveaux produits-marchés potentiels*, notamment en remettant en cause des découpages ou des clivages communément admis dans le secteur, mais qui ne sont plus nécessairement pertinents. À cet égard, il est utile de se poser les questions pratiques présentées à l'encadré 6.2.

ENCADRÉ 6.2 : Comment découvrir de nouveaux macro-segments potentiels ?

- Y a-t-il d'autres technologies, procédés ou produits susceptibles de rendre le même service au client (déplacement en profondeur dans la grille) ?
- Des fonctionnalités supplémentaires pourraient-elles être exercées par un produit reformulé ou amélioré (déplacement en hauteur) ?
- Y a-t-il de nouveaux assortiments (réduits ou élargis) de produits ou de services susceptibles d'être vendus comme un tout (déplacement en hauteur) ?
- Les besoins des clients peuvent-ils être mieux satisfaits, par exemple, grâce à un prix plus bas et en simplifiant le produit offert (déplacement en hauteur) ?
- Y a-t-il d'autres groupes de clients ayant le même type de besoin ou qui recherchent le même service (déplacement en largeur) ?
- Y a-t-il d'autres circuits de distribution à utiliser pour atteindre les clients faisant partie de la cible (déplacement en largeur) ?

Découvrir une nouvelle manière de macro-segmenter le marché de référence peut donner à l'entreprise un important avantage concurrentiel sur ses concurrents.

Il est important de réaliser que les produits-marchés ainsi définis ne le sont pas de manière stable, mais connaissent des processus d'évolution que l'on peut regrouper en trois catégories :

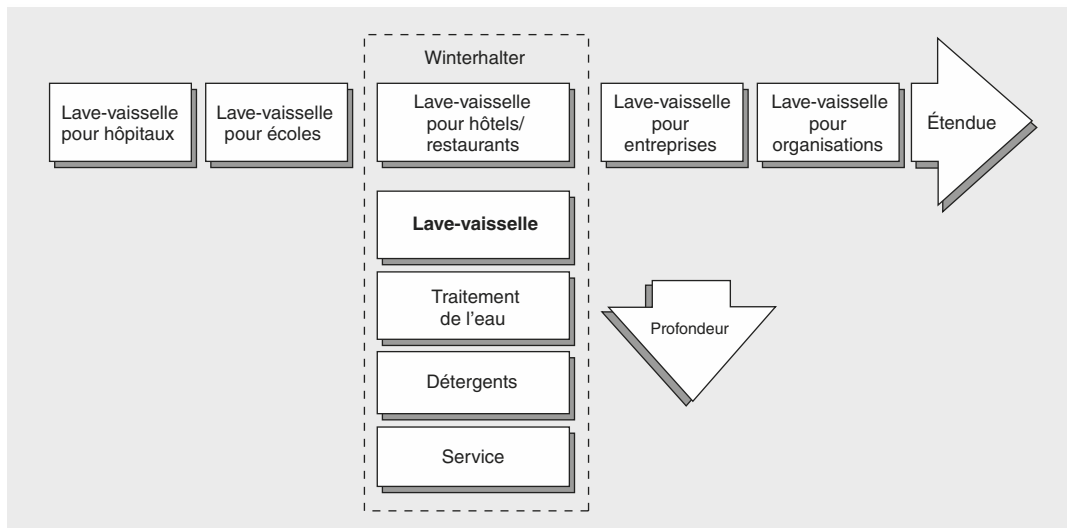
1. *Adoption et diffusion auprès de nouveaux clients* : des produits sont progressivement adoptés par d'autres groupes de clients ; le taux d'occupation (ou pénétration horizontale) du marché s'accroît. On observe, par exemple, que les ordinateurs personnels pénètrent de plus en plus dans les pays en voie de développement.
2. *Extension vers de nouveaux besoins* : apparition de produits nouveaux qui incorporent ou regroupent des réponses des besoins autrefois distincts ; par exemple, les iPhones.

3. *Substitution de technologies* : les mêmes besoins exprimés par les mêmes groupes de clients sont dorénavant rencontrés par des technologies nouvelles plus performantes. C'est le cas par exemple des MP3.

Ce sont ces facteurs et les déplacements de frontières des produits-marchés qui en résultent au fil du temps, qui vont déterminer le profil du cycle de vie des produits-marchés. Le modèle du cycle de vie des produits sera analysé au chapitre suivant.

1.3.5 Le choix d'une stratégie de couverture du marché de référence

Le choix d'une stratégie de couverture du marché se fera sur la base des analyses d'attractivité et de compétitivité conduites dans chaque segment et décrites aux chapitres 7 et 8 et des choix stratégiques décrits aux chapitres 9 et 10. D'ores et déjà, il est utile de définir les différentes stratégies de couverture du marché qui peuvent être envisagées par l'entreprise.



Source : Simon, 1996.

Figure 6.3 – Exemple de stratégie du spécialiste clients

1. *Stratégie de concentration* : l'entreprise définit son domaine d'activité, de manière restrictive, sur un produit-marché, c'est-à-dire sur *un* besoin, *une* technologie et *un* groupe de clients. C'est la stratégie du spécialiste, qui recherche une part de marché élevée dans un créneau bien défini.
2. *Stratégie du spécialiste produit* : l'entreprise choisit de se spécialiser dans la satisfaction d'un besoin, mais de couvrir tous les groupes de clients concernés par ce besoin. Les entreprises qui fabriquent des composants tombent dans cette catégorie.
3. *Stratégie du spécialiste client* : l'entreprise se concentre sur une catégorie de clients (les hôpitaux, l'hôtellerie) en présentant une gamme complète de produits ou un système complet d'équipements exerçant des fonctions complémentaires ou reliées entre elles. L'exemple de la société Winterhalter est intéressant de ce point de vue (voir la figure 6.3).

4. *Stratégie de spécialisation sélective* : cette stratégie consiste à introduire plusieurs produits dans des marchés n'ayant pas de lien entre eux ; il s'agit d'une stratégie opportuniste, répondant souvent à un souci de diversification.

5. *Stratégie de couverture complète* : elle consiste à proposer un assortiment complet pour rencontrer les besoins de tous les groupes de clients. L'entreprise couvre la totalité des marchés.

Dans la plupart des cas, les stratégies de couverture du marché ne peuvent se définir que par référence à deux dimensions, la dimension « besoin » et la dimension « groupe de clients », parce qu'en général, l'entreprise ne maîtrise qu'une technologie même si des technologies alternatives existent.

Comme montré à la figure 6.4, la confiture est en concurrence directe avec les pâtes chocolatées et le fromage. Les caractéristiques de production étant très différentes dans ces trois secteurs, aucune entreprise opérant dans le secteur de la transformation du fruit n'est en même temps présente dans ces deux secteurs voisins.

Dans un secteur déterminé, tous les concurrents ne définissent pas nécessairement leur marché de référence de la même manière. Une entreprise spécialisée dans un produit peut donc se heurter à un concurrent qui se spécialise dans une catégorie de clients pour le même type de produit. Le premier bénéficiera probablement d'un avantage coût en raison de sa taille ; l'autre, par contre, sera probablement plus efficace en relationnel du fait de sa spécialisation client.

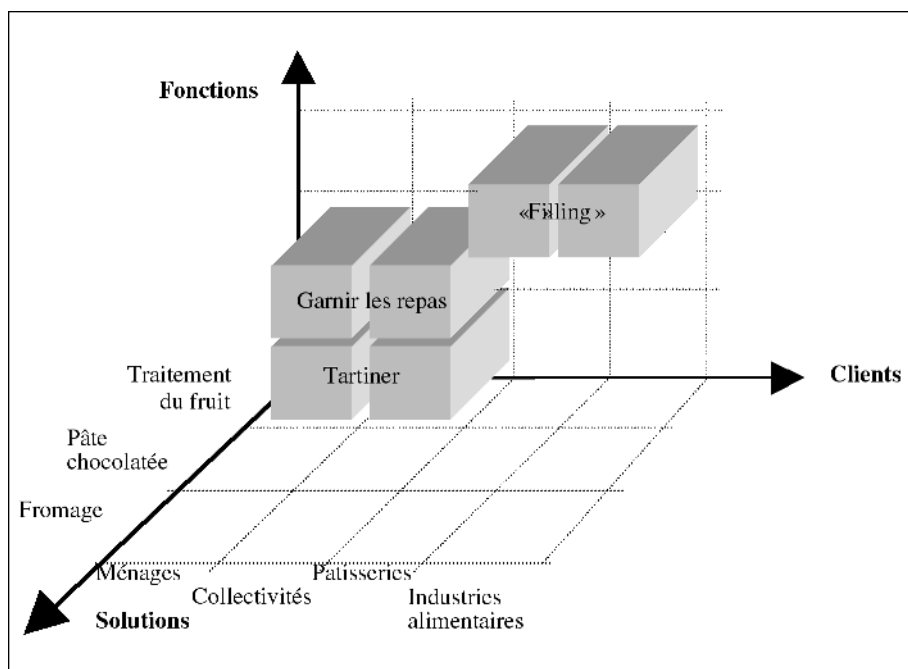


Figure 6.4 – L'industrie du traitement du fruit

2

LA MICRO-SEGMENTATION

L'objectif de la micro-segmentation (ou simplement *segmentation*) est d'analyser finement la diversité des besoins des différents groupes de clients à l'intérieur des marchés identifiés par l'analyse de macro-segmentation. Par hypothèse, les consommateurs ou les clients industriels faisant partie du même produit-marché recherchent, dans les produits, la même fonctionnalité de base ; par exemple, la mesure du temps s'il s'agit de montres. Ils peuvent toutefois avoir des attentes ou des préférences très variées quant aux fonctionnalités périphériques, nécessaires ou ajoutées qui accompagnent la fonctionnalité de base ; par exemple, le design de la montre, son étanchéité, son poids... L'objectif de la micro-segmentation est donc d'identifier des sous-groupes de clients qui recherchent les mêmes fonctionnalités du panier d'attributs, comme montré à la figure 6.5.

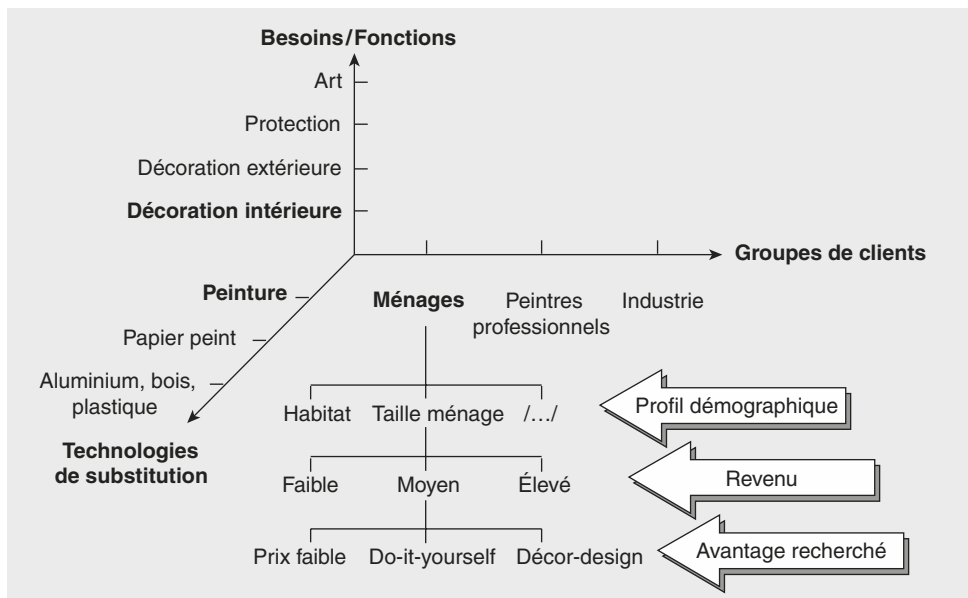


Figure 6.5 – De la macro-segmentation à la micro-segmentation

Dans la plupart des marchés, il est pratiquement impossible de satisfaire tous les clients avec un seul produit (bien ou service). Des clients différents ont des intérêts et des désirs variés. Cette diversité résulte du fait que les clients ont non seulement des habitudes d'achats différentes, mais surtout qu'ils ont des systèmes de valeur différents et dès lors des attentes distinctes vis-à-vis des biens et services offerts. Dans les sociétés industrialisées, les usagers – qu'il s'agisse d'individus ou d'organisations – ne sont plus disposés à se contenter de produits standard conçus pour un client « moyen » (voir figure 6.6 gauche), mais recherchent des solutions adaptées à leur problème spécifique. Face à cette attente, les entreprises sont amenées à abandonner les stratégies de marketing de masse pour évoluer vers des stratégies de ciblage différenciés vers un ou plusieurs groupes de clients. L'identification des groupes de clients-cibles est l'objectif de la démarche de micro-segmentation qui va décomposer le marché de référence en sous-ensembles homogènes du point de vue des attentes et des comportements d'achat et développer une stratégie d'offre adaptée aux attentes de chaque segment, comme montré à la figure 6.6 droite.

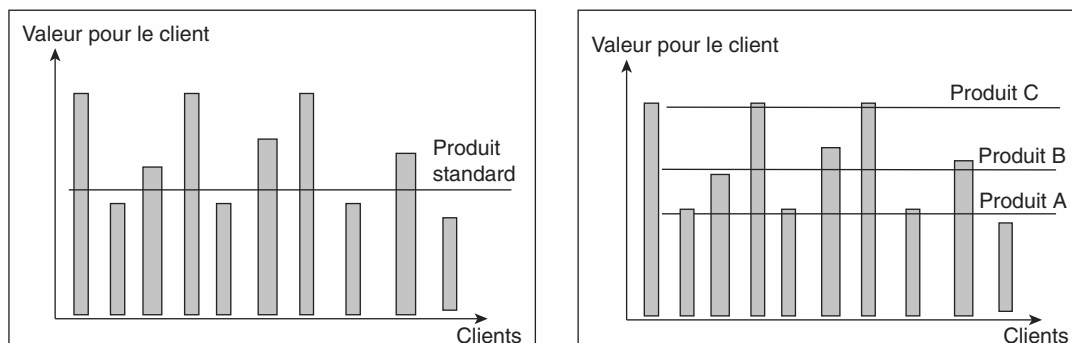


Figure 6.6 – Stratégie de standardisation ou d'adaptation

2.1 La segmentation et la différenciation

Il ne faut pas confondre les notions de segmentation et différenciation. La *différenciation* est un concept qui porte sur la *diversité des produits offerts*, et cela à deux niveaux : (a) entre concurrents pour un même type de produits et (b) entre les produits d'un même fabricant proposés à différents segments. La plupart du temps, la différenciation s'obtient par un attribut du produit, mais elle pourrait aussi l'être par une stratégie de prix faible ou par une différenciation perceptuelle. Comme nous le verrons plus en détail au chapitre 8, la différenciation résulte d'un élément différent entre concurrents. Chamberlin (1950), dans son ouvrage célèbre sur la concurrence monopolistique, définit la différenciation dans les termes suivants :

« Nous dirons qu'une catégorie générale de produits est différenciée s'il existe une base suffisante pour distinguer les marchandises (ou services) d'un vendeur de celles d'un autre. Peu importe que cette base soit réelle ou illusoire, pour autant qu'elle revête une importance quelconque pour les acheteurs et mène à la préférence d'une variété de produits sur une autre. Lorsqu'une telle différenciation existe, même si elle est légère, les acheteurs se rencontrent avec les vendeurs, non par chance ni par hasard (comme en concurrence pure), mais suivant leurs préférences. » (Chamberlin, 1950, p. 56).

La différenciation peut, à la limite, être purement perceptuelle. En effet, les produits sont déjà différenciés si les clients *pensent* qu'ils sont différents, c'est-à-dire qu'ils apportent des solutions différentes à leurs problèmes.

Alors que la différenciation porte sur la diversité des produits, la *segmentation* du marché porte sur la *diversité des besoins* des clients potentiels constituant le marché (Smith, 1956). Reconnaître l'existence de cette diversité incite l'entreprise à ajuster son offre de produits à chaque segment retenu. Généralement, la segmentation est définie comme un processus de désagrégation du marché. Il peut être conceptuellement utile de la voir comme un *processus d'agrégation de clients*.

« L'entreprise peut voir chaque client potentiel comme un segment. Toutefois, il est clair que des économies d'échelle peuvent être réalisées si les clients individuels sont rassemblés en groupes. Ce regroupement se fera de manière à obtenir une grande homogénéité de la demande à l'intérieur des groupes et une grande hétérogénéité de la demande entre les groupes. À la limite, la poursuite de ce processus d'agrégation conduit à un seul segment : le marché total. C'est à l'entreprise qu'il appartient d'identifier le niveau d'agrégation optimal. » (Dalrymple et Parsons, 1994, p. 143).

En un mot, la différenciation est un concept qui décrit la diversité de l'offre, alors que la segmentation représente la diversité de la demande.

2.2 Les étapes de la démarche : segmentation-ciblage-positionnement

La démarche de micro-segmentation consiste donc à découper le marché en sous-ensembles de clients recherchant dans un produit le même panier d'attributs. La démarche de micro-segmentation se réalise en trois étapes principales (figure 6.7) :

1. *Segmentation* : découper le marché en segments homogènes du point de vue des avantages recherchés mais différents les uns des autres (condition d'hétérogénéité).
2. *Ciblage* : sélectionner un ou plusieurs segments cibles.
3. *Positionnement* : se positionner dans chacun des segments cibles retenus en développant un programme opérationnel (les 4P) ciblé, c'est-à-dire bien adapté aux attentes dans les segments cibles en tenant compte des positions détenues par la concurrence.

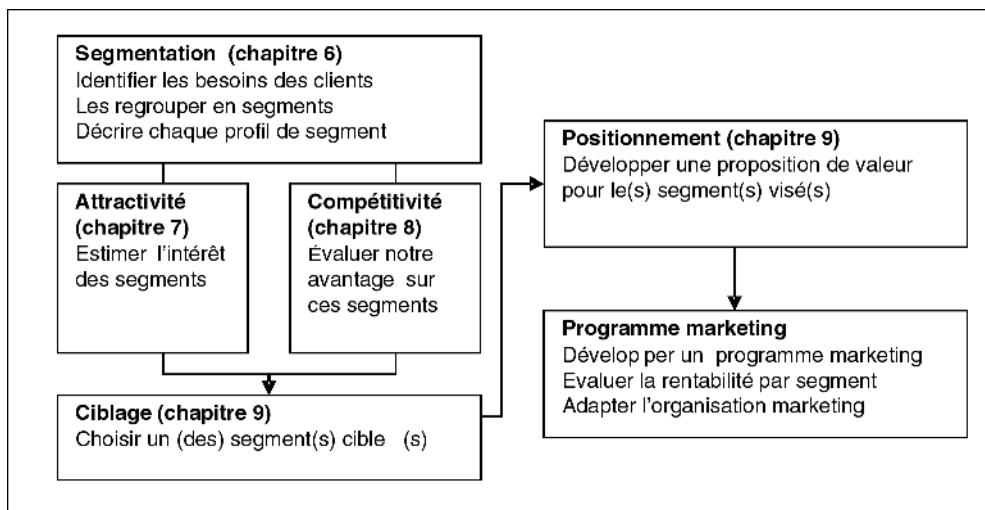


Figure 6.7 – Les étapes du processus stratégique de segmentation-ciblage-positionnement

La segmentation n'est, somme toute, qu'une description détaillée d'un marché à l'instar d'une carte géographique qui décrirait une certaine réalité de terrain. Le ciblage correspond déjà à un choix, tel celui du général qui pointerait sur sa carte les zones à attaquer. Le positionnement correspondrait au mouvement de troupes qui en concrétiserait l'attaque.

On conçoit aisément que les étapes 2 et 3 ne pourront avoir lieu qu'après une analyse approfondie des attraits des segments (chapitre 7) et des atouts de l'entreprise (chapitre 8). C'est pourquoi le ciblage et le positionnement n'apparaîtront en détail qu'au chapitre 9.

La première étape de la démarche, le découpage du marché en segments homogènes, peut se faire de cinq manières différentes :

1. Sur la base des *avantages recherchés* dans le produit par les clients potentiels (segmentation par avantages recherchés).
2. Sur la base des caractéristiques *socio-démographiques* des clients (segmentation socio-démographique ou descriptive).
3. Sur la base de caractéristiques du *comportement d'achat* (segmentation comportementale).

4. Sur la base des *styles de vie* décrits en termes d'activités, d'intérêts et d'opinions (segmentation socioculturelle).
5. Sur base des *occasions d'achat*.

Chacune de ces méthodes de segmentation présente des avantages et des inconvénients que l'on examinera brièvement.

2.3 La segmentation par avantages recherchés

La segmentation par avantages recherchés se base sur les différences de *systèmes de valeurs* des clients et donc de leurs attentes face aux produits. Comme souligné au chapitre 3, la valeur ou l'avantage recherché dans un produit est le facteur explicatif qu'il faut identifier. L'objectif est ici d'expliquer et donc de prévoir les différences dans les préférences et les comportements.

Pour une même catégorie de produits, par exemple, les réfrigérateurs, certaines personnes seront sensibles à son prix d'achat, d'autres à son esthétique, d'autres – encore trop rares – à la consommation énergétique à long terme de l'appareil. Ces différents groupes sont souvent prêts à faire des compromis différents entre ces attributs : ils sacrifient le design à l'économie ou ils seront prêts à payer plus cher pour un appareil de dernière mode et écologique.

ENCADRÉ 6.3 : La segmentation du marché des montres

Un exemple classique de segmentation par avantage recherché est la segmentation réalisée par Yankelovich (1964) sur le marché des montres, et dans lequel trois segments distincts ont été identifiés, sur base des valeurs attribuées à une montre :

- le segment *économie*. Ces clients recherchent le prix le plus bas pour une montre qui marche raisonnablement bien. Si elle est défectueuse dans l'année d'achat, ils la remplaceront (23 % des clients) ;
- le segment *durée et qualité*. Ce segment recherche une montre ayant une longue durée de vie, un travail artisanal et un design soigné. Ils sont prêts à payer un prix élevé pour obtenir ces qualités (46 % des clients) ;
- le segment *symbolisme*. Ce segment recherche des montres ayant des caractéristiques particulières et une valeur esthétique et/ou émotionnelle. La montre symbolise un événement important. On recherche une montre de marque prestigieuse, de style soigné, avec un boîtier en or ou cerclé de diamants. La recommandation du bijoutier ou de l'horloger est ici importante (31 % des clients).

Sans ce type d'explication, il était impossible de comprendre et de prédire les comportements d'achat. Il s'avérait, par exemple, que les montres les plus coûteuses étaient achetées à la fois par des gens qui avaient de très hauts et de très bas revenus. En outre, des personnes ayant de très hauts revenus se refusaient à acheter des montres chères, mais achetaient plutôt des montres bon marché de bon style dont ils se débarrassaient lorsqu'il fallait recourir à un entretien. D'autres clients à revenus élevés continuaient à acheter des montres chères et de qualité (Yankelovich, 1964).

À l'époque, les sociétés d'horlogerie concentraient presque exclusivement leurs efforts sur le troisième segment et produisaient des montres coûteuses vendues uniquement en bijouteries. C'est alors que la société américaine Timex Company décida de se concentrer sur les deux premiers segments avec la marque Timex, en adoptant une politique de distribution intensive. Il y a quelques années, c'est Swatch qui a relancé ce marché en ajoutant un attribut « design » et ludique au concept de produit traditionnel et qui a créé ainsi un nouveau segment.

2.3.1 Les informations nécessaires

La réalisation d'une segmentation par avantages recherchés (Haley, 1968) implique la connaissance du système de valeurs des clients vis-à-vis du produit considéré. Chaque segment est défini par le panier complet d'attributs recherchés : c'est ce qui le distingue des autres segments, et non pas simplement la présence ou l'absence d'un attribut particulier, étant donné qu'un même attribut peut être recherché par plusieurs segments. D'une manière générale, on observe que les clients veulent le plus d'attributs ou d'avantages possibles. Ce qui distingue les segments les uns des autres, c'est l'importance relative donnée aux attributs lorsque les clients doivent faire des choix, des arbitrages entre des attributs et le prix qu'ils doivent payer pour en bénéficier.

Le modèle comportemental sur lequel s'appuie la segmentation par avantages recherchés est donc le *modèle multi-attributs* décrit au chapitre 3. Son application suppose le recueil des informations suivantes :

- la liste des attributs ou avantages associés à la catégorie de produits étudiée ;
- une évaluation de l'importance relative accordée à chaque attribut par les clients. De fortes variations dans l'importance accordée par différents individus à un même attribut devraient attirer l'attention sur la nécessité éventuelle de segmenter un marché. Mathématiquement, ces variations se matérialisent par un écart type élevé des w_{ij} du modèle.
- un regroupement des clients qui donnent les mêmes évaluations aux attributs retenus ;
- une identification de la taille de chaque segment étudié et, idéalement, du profil socio-démographique des clients de chaque segment.

ENCADRÉ 6.4 : Segmentation du marché des dentifrices aux États-Unis

Par exemple, l'analyse du marché de l'hygiène dentaire et buccale révèle que les avantages recherchés dans un dentifrice sont les suivants : dents blanches, haleine fraîche, goût agréable, emballage, prévention des caries, protection des gencives et prix faible. En général, lorsque l'on demande à un client de préciser quels sont, parmi les attributs cités, les attributs qu'il recherche, la réponse consiste à dire qu'il veut tout. Si on lui demande, par contre, de répartir 100 points au prorata de l'importance qu'il donne à chaque attribut, des différences apparaissent et permettent de constituer des segments.

Dans une étude réalisée aux États-Unis en 1968 par Haley, quatre segments ont été identifiés, pour lesquels on a également recueilli des informations de type socio-démographique. Les segments étaient les suivants :

- le segment des *sensoriels* est particulièrement concerné par le goût et la texture du dentifrice. Dans ce segment on trouve un nombre élevé de jeunes qui utilisent davantage le dentifrice à la menthe ;
- le segment des *sociables* regroupe des personnes qui attachent beaucoup d'importance à la blancheur des dents. Il comprend un nombre relativement important de jeunes couples, de personnes qui fument plus que la moyenne de la population et qui ont un style de vie très actif ;
- le segment des *inquiets* comprend un nombre élevé de familles avec enfants. Ces clients consommateurs sont concernés principalement par le problème des caries dentaires et ont une préférence marquée pour les dentifrices au fluor ;
- le segment des *indépendants* est surtout sensible au prix et est principalement composé d'hommes. Ils utilisent plus de dentifrice que la moyenne de la population et ils ne voient pas de différences significatives entre les différentes marques. Ils sont intéressés par le service de base du produit sans plus.

L'analyse de segmentation par avantages recherchés a d'importantes implications pour la définition de la politique de produit. C'est en effet sur la base des résultats obtenus par ce type d'étude que le marketing stratégique va définir le concept de produit, c'est-à-dire la promesse faite par la marque à un groupe de clients-cibles recherchant une combinaison particulière d'avantages. Ces données sont utiles pour découvrir les positionnements à occuper sur le marché et pour établir un plan de communication adapté aux attentes de la cible choisie.

2.3.2 Les limites de la segmentation par avantages recherchés

La plus grande difficulté d'une telle méthode est d'identifier les attributs à privilégier, et cela, principalement dans le marché des biens de consommation. Si l'analyste de marché se contente de demander aux consommateurs d'indiquer le type d'attributs qu'ils souhaitent, il a peu de chance de découvrir des choses nouvelles, les consommateurs étant peu enclins à l'introspection en matière de consommation. Si, par contre, les informations du marché sont complétées par une bonne compréhension des problèmes rencontrés par les usagers d'un produit, des idées de produit nouveau ou amélioré peuvent apparaître.

C'est ainsi par exemple que, sur le marché du dentifrice, la protection des gencives est maintenant un nouvel attribut revendiqué par des marques ayant adopté un positionnement paramédical. Cette innovation est le résultat d'une analyse des problèmes de l'hygiène dentaire et buccale menée en collaboration avec la profession des médecins dentistes.

Une autre difficulté de la segmentation par avantages recherchés tient au fait que si l'on gagne en compréhension des problèmes des usagers, on perd par contre en connaissance de leur profil socio-démographique. Si, dans l'exemple précédent, on voulait communiquer avec le segment des « inquiets », comment procéder de manière sélective ? Pour les atteindre, il faudra donc définir leur profil socio-démographique ou bien, si ce profil n'est pas observable, s'en remettre à l'auto-segmentation, c'est-à-dire annoncer à tout le marché la promesse de la marque et compter sur une auto-sélection spontanée des clients potentiels sensibles à cette promesse.

Une analyse de segmentation par avantages recherchés implique le recueil de données primaires, ce qui est toujours une opération coûteuse. De plus, il faut recourir à des méthodes d'analyse statistique multivariée pour identifier les différents sous-groupes de clients. Dans certains cas, une simple analyse qualitative peut déboucher sur de riches observations à propos des attentes des clients. Un exemple de résultat d'analyse qualitative issue de discussions de groupe sur le marché des chaînes haute-fidélité est présenté à l'encadré 6.5.

ENCADRÉ 6.5 : Segmentation du marché des chaînes haute-fidélité

Les techniciens

- Pour eux, une chaîne haute-fidélité est un moyen d'apprécier la haute fidélité et ses aspects techniques.
- Ils recherchent la « vérité sonore », la pureté du son.
- Ils s'intéressent aux particularités techniques sans être nécessairement de vrais techniciens.





Les musiciens

- Une chaîne haute-fidélité est un moyen de mieux apprécier la musique.
- Ils recherchent l'esprit de l'œuvre musicale, la coloration et l'espace musicaux.
- Ils s'intéressent à l'interprétation artistique sans avoir nécessairement une grande culture musicale.

Les snobs

- Une chaîne haute-fidélité est un moyen de faire étalage de leurs ressources, de leur goût et de leur sens esthétique.
- Ils recherchent prestige, reconnaissance et intégration sociale.
- Ils sont souvent mal documentés, ils achètent ce qui est connu par souci de sécurité.

Les économes et les autres

2.3.3 Le recours à l'analyse conjointe

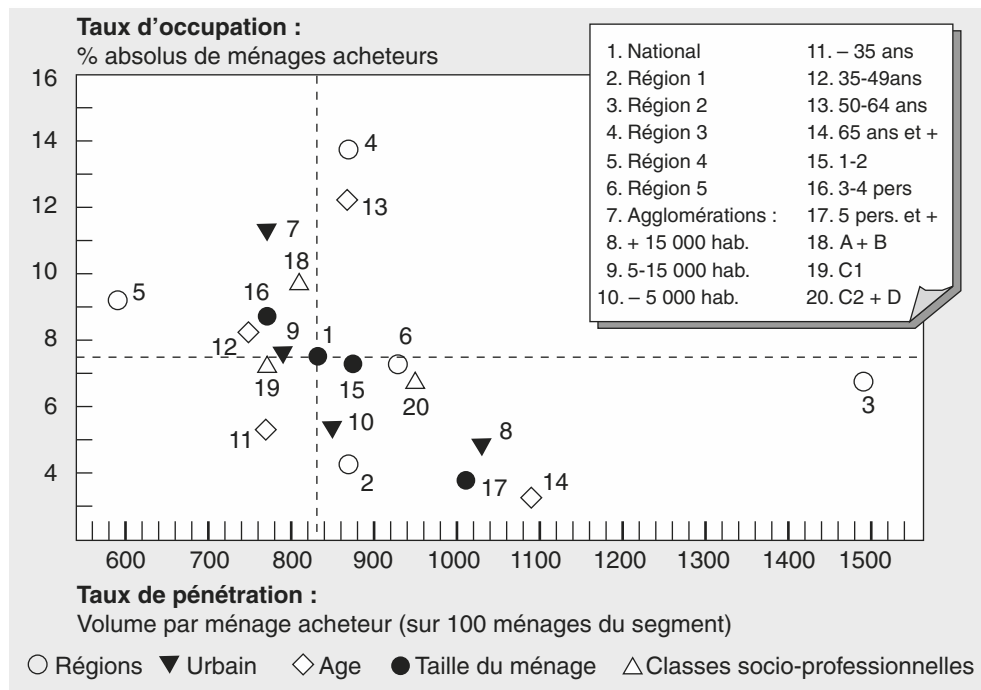
Une analyse conjointe a pour objectif de mesurer les préférences des clients pour des attributs intervenant à différents niveaux. Étant donné que ces mesures sont prises au niveau individuel, l'analyste constatant une hétérogénéité dans les préférences peut tenter de former des segments en regroupant les individus ayant la même structure de préférence et attribuant la même utilité aux niveaux des attributs. Voir l'annexe Web 5.6 du chapitre 5.

2.4 La segmentation socio-démographique ou descriptive

La segmentation socio-démographique, appelée également *segmentation descriptive*, est une méthode de segmentation indirecte. L'hypothèse est ici que ce sont les différences dans les profils socio-démographiques qui sont à l'origine des différences dans les avantages recherchés et dans les préférences.

Ceci est évident dans de nombreux secteurs. Les hommes et les femmes ont des besoins différents pour des produits comme les vêtements, les chapeaux, les cosmétiques, les bijoux, etc. Il en est de même entre les jeunes et les vieux, les hauts et les bas revenus, les ménages urbains ou ruraux, et ainsi de suite. Les critères socio-démographiques sont donc utilisés comme les indicateurs des besoins. Les variables de segmentation socio-démographique les plus utilisées sont le sexe, l'âge, le revenu, la localisation, la taille de la famille, le niveau d'études et les classes professionnelles, ces données étant toutes facilement accessibles dans les économies industrialisées. En pratique, une segmentation socio-démographique s'appuie simultanément sur deux ou trois variables.

Un exemple de segmentation socio-démographique est présenté à la figure 6.8. Les données portent sur une marque de produits alimentaires. Le comportement des clients est décrit en référence à deux variables : le pourcentage de ménages acheteurs (taux d'occupation) et le volume moyen acheté par ménage (taux de pénétration). La moyenne nationale figure à l'intersection des deux axes. Les autres points décrivent les comportements de différents groupes socio-démographiques. Par exemple, on constate que le taux d'occupation est plus élevé parmi les groupes 4/13/7/18. C'est-à-dire : région 3/50-64 ans/ grandes villes/classes AB. De même, le taux de pénétration est plus élevé dans les groupes : 3/14/8/17. C'est-à-dire : région 2/ 65 ans et plus/villes moyennes/5 personnes et plus. Ces informations sont utiles pour s'assurer que le groupe cible a effectivement été atteint et, dans la négative, pour ajuster la communication en conséquence.



Source : Industrie.

Figure 6.8 – Exemple de segmentation socio-démographique

2.4.1 L'utilité de la segmentation socio-démographique

Cette méthode est de loin la plus couramment utilisée, notamment parce qu'il est aisé d'identifier les variables socio-démographiques. Dans toutes les économies industrialisées, l'information économique et sociale existe et est directement accessible dans des sources officielles, telles que les instituts de statistiques, les organismes d'assurances sociales, etc. En outre, il existe des panels de consommateurs et d'entreprises qui fournissent des informations sur une base mensuelle et européenne.

ENCADRÉ 6.6 : L'émergence de nouveaux segments socio-démographiques porteurs

Au cours des dernières années, des changements socio-démographiques importants ont eu lieu dans les pays industrialisés. Parmi ces changements, citons :

- la réduction du taux de natalité ;
- l'augmentation de l'espérance de vie ;
- la croissance du nombre de femmes au travail ;
- le recul de l'âge du mariage ;



- la croissance du nombre de divorces ;
- la croissance du nombre de familles monoparentales.

Ces changements ont des conséquences directes sur les styles de vie et sur les modes de consommation. Ils donnent naissance à de nouveaux segments de marchés mais provoquent aussi des changements dans les attentes de segments déjà existants. Par exemple :

- le segment des seniors (+ de 65 ans) pour les services bancaires, les activités de loisirs, les soins de santé ;
- le segment des ménages d'une personne, des célibataires, des divorcés, des veufs ou des familles monoparentales ;
- le segment des ménages à double revenu disposant d'un pouvoir d'achat élevé mais de peu de temps libre ;
- le segment des femmes au travail, attirées par tous les produits et services qui permettent de gagner du temps (four à micro-ondes, plats préparés, restauration rapide).

2.4.2 Les limites de la segmentation socio-démographique

La segmentation socio-démographique est une *segmentation a priori*. L'accent est mis sur la description des individus constituant un segment plutôt que sur l'analyse des facteurs qui expliquent la formation du segment. C'est la raison pour laquelle on parle également de segmentation descriptive.

La valeur prédictive d'une segmentation socio-démographique tend à diminuer dans les économies industrialisées, en raison de la standardisation des modes de consommation dans les différentes classes sociales. En d'autres termes, le fait d'appartenir au groupe de revenus élevés, par exemple, n'implique plus nécessairement un comportement d'achat différent de celui d'un individu ayant un revenu moyen. Aujourd'hui, deux clients du même âge, provenant du même milieu familial et ayant le même niveau de revenu peuvent avoir des attitudes et des comportements très différents, qui se manifesteront dans des habitudes d'achat et des préférences distinctes et, parfois, par des réactions complètement opposées à celles encouragées par la publicité. La segmentation socio-démographique doit donc être complétée par d'autres modes d'analyse pour pouvoir expliquer et prévoir les comportements d'achat, parce que ce type de segmentation est devenu très peu prédictif quant au choix des marques. Contrairement à la segmentation par avantages recherchés, il s'agit d'une segmentation indirecte.

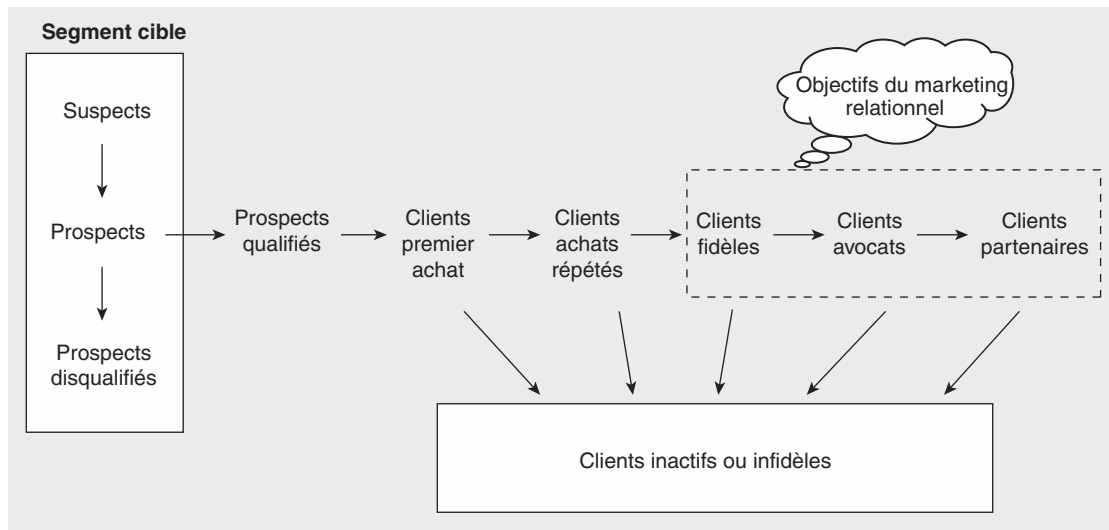
2.5 La segmentation comportementale

Une troisième base possible de segmentation d'un marché est le comportement d'achat. On parle alors de segmentation comportementale. Différents critères peuvent être utilisés :

- *le taux d'utilisation du produit* : il faut identifier les 20 % ou 30 % de clients qui réalisent 80 % ou 70 % du chiffre d'affaires. L'entreprise peut adapter les conditionnements des produits en fonction des besoins des petits, moyens et gros utilisateurs. Les gros utilisateurs ou les clients clés peuvent bénéficier de conditions particulières ;
- *la vitesse de réaction à l'innovation* : certains groupes de clients sont plus rapides que d'autres à adopter une innovation. Rogers (1995) a réparti les clients en cinq segments selon leur réactivité à la nouveauté : (a) les innovateurs, plutôt téméraires, qui achètent une nouveauté dès sa sortie, (b) les adopteurs précoces, plutôt audacieux, qui réagissent rapidement, par la suite, (c) la majorité

précoce, assez enthousiaste mais prudente, qui attend l'expérience des adopteurs précoces précédents, (d) la majorité tardive, plutôt craintive, qui adoptera l'innovation lorsqu'elle deviendra incontournable et enfin (e) les retardataires, peureux, qui achèteront l'innovation lorsqu'elle n'en sera plus une. Cette segmentation sert de base au concept de cycle de vie des produits-marchés (chapitre 7) et à celui de l'adoption des nouveaux produits (chapitre 11) ;

- *le statut d'utilisateur* : une distinction peut être faite entre utilisateurs potentiels, non-utilisateurs, premiers utilisateurs, utilisateurs réguliers ou irréguliers. Des stratégies particulières de vente et de communication peuvent être dirigées vers chacune de ces catégories ;
- *le statut de fidélité* : les clients de produits à achat répétitif peuvent être groupés en clients fidèles inconditionnels, fidèles non exclusifs et non fidèles. Voir la figure 6.9.



Source : Adapté de Griffin, 1995.

Figure 6.9 – La segmentation relationnelle, selon le statut d'utilisateur

Ces deux dernières segmentations sont à la base du marketing relationnel. Un positionnement spécifique peut être mis sur pied pour entretenir la fidélité avec des politiques de produits, de prix, de communication, de promotion adaptées à ces clients pour favoriser leur exclusivité et/ou leur fidélité. L'entreprise peut ainsi considérer l'exclusivité non pas sous l'angle d'un produit mais d'une marque et profiter des contacts de la marque avec le client pour un produit (par exemple, un compte à vue de la banque X) pour générer des ventes croisées d'autres produits de la marque (par exemple, la gestion de portefeuille, les assurances, les prêts hypothécaires... de la même banque X). Fidéliser un client dans un marché de biens ou de services de consommation consiste à le prendre au berceau et à l'accompagner jusqu'à sa vieillesse, en lui proposant pour chacun des moments de sa vie et selon les événements qui s'y succèdent, les produits et services qu'il est susceptible d'utiliser et d'apprécier le plus.

En marketing relationnel, il arrive, pour les clients les plus intéressants, de segmenter le marché selon une granularité très fine, chaque segment ne contenant que très peu de clients, voire un seul, s'il est vraiment intéressant ; il s'agit alors d'une approche quasi sur-mesure, souvent appelée de *marketing one-to-one*, quoique ce vocable ait déjà été utilisé pour désigner l'ensemble du marketing relationnel, chez certains auteurs.

Remarquons que la segmentation comportementale, contrairement à la segmentation descriptive, est une méthode de segmentation *a posteriori* c'est-à-dire qu'elle se fera après le comportement d'achat du client. Elle peut s'appuyer sur le système d'information marketing (SIM) et sur les banques de données personnalisées du CRM.

2.6 La segmentation socioculturelle ou segmentation par styles de vie

La segmentation socioculturelle, tout comme la segmentation par avantages recherchés, part de l'idée que des individus très différents en termes socio-économiques peuvent avoir des comportements très similaires et inversement. L'objectif est de fournir un portrait plus humain des clients qui ne se limite pas à leur seul profil socio-démographique, mais qui comprenne également des informations sur leurs valeurs, leurs activités, leurs intérêts et leurs opinions. La segmentation par styles de vie ou segmentation psychographique veut aller plus loin et aborder le domaine des motivations et de la personnalité en relation avec la consommation.

« Les données démographiques ont été et continueront à être très utiles, mais elles sont insuffisantes. Elles manquent de couleur, de texture, de dimensionnalité. Elles doivent être complétées par des informations qui mettent de la chair sur cette épine dorsale statistique brute » (Wells et Tigert, 1971).

L'objectif principal est d'établir une relation entre le comportement d'achat et le style de vie. Le style de vie est la résultante globale du système de valeurs d'un individu, de ses attitudes et activités et de son mode de consommation. Il décrit la façon d'être d'un groupe d'individus et le distingue des autres groupes.

- au niveau le plus stable et le plus ancré, se trouvent les *valeurs individuelles*, c'est-à-dire les croyances fermes et durables qu'un mode de comportement spécifique ou qu'un but dans l'existence est meilleur qu'un autre ;
- au niveau intermédiaire, se trouvent les *activités, intérêts et opinions* (AIO) propres à un individu et révélateurs de son système de valeurs ; moins stables que les valeurs, ceux-ci sont cependant plus proches de l'acte d'achat ;
- au niveau périphérique, se situe l'ensemble des *produits achetés et consommés* qui sont les reflets éphémères des deux niveaux précédents.

Les analyses de style de vie peuvent porter sur chacun de ces trois niveaux, les plus proches de l'acte d'achat étant les plus facilement observables mais aussi les moins stables. Elles développent des profils ou stéréotypes de comportements qui peuvent être soit des profils généraux, valables pour tout type de produits, soit des profils spécifiques, valables uniquement pour certains produits ou catégories de produits.

2.6.1 La méthode d'analyse utilisée

La méthode utilisée pour mesurer ces profils consiste à définir un ensemble de propositions (de trois cents à cinq cents selon les bureaux d'étude) et à demander à un échantillon représentatif d'individus de marquer par rapport à celle-ci leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle en cinq ou sept points. Plusieurs propositions sont utilisées pour tester un même concept. En outre, des informations sur les produits utilisés sont collectées et sur le profil socio-démographique. Armé de ces trois types de données, l'analyste met en relation les notes obtenues sur toutes les propositions AIO avec les niveaux d'utilisation des produits et avec les variables socio-démographiques.

Les résultats de ces enquêtes sont stockés et régulièrement actualisés. L'analyse factorielle des variables mesurées permet de trouver des macro-caractéristiques, c'est-à-dire des noyaux de réponse cohérents et significatifs, qui sont ensuite interprétés pour définir les *stéréotypes* ou « socio-styles » caractérisant la société ou le groupe d'individus étudiés (voir Cathelat 1984 et 1985). Les résultats décrivent alors les styles de vie spécifiques au produit considéré, comme ceux vis-à-vis de l'argent, montrés au tableau 6.1.

Tableau 6.1 – Exemple d'analyse de style de vie spécifique : le rapport à l'argent

L'élite dirigeante	Le craintif traditionaliste
L'argent investissement L'argent qui bouge L'épargne investissement <i>Logique de la responsabilité</i>	L'argent mérité L'argent doit fructifier lentement mais sûrement Mentalité de fourmi accumulatrice, laborieuse L'argent concret, gagné à la sueur de son front L'argent difficile à gagner et à dépenser <i>Morale de l'effort</i>
L'épicurien cigale	Le moderniste « <i>plastic money</i> »
L'argent qui flambe Gagner de l'argent sans se forcer, être libre L'argent inodore incolore L'argent qu'on jette par les fenêtres Il transforme l'argent en plaisir <i>Logique de la quête du plaisir</i>	L'argent abstrait L'argent dématérialisé, symbolique Sens de l'épargne gérée de manière rationnelle Épargne régulièrement A le sens de la mesure <i>Logique de participation au monde de demain</i>
L'ambitieux avide de reconnaissance sociale	Le replié
L'argent symbole de statut social Recherche le rendement Grande curiosité pour les placements <i>Logique du besoin de s'intégrer</i>	L'argent est une notion davantage palpable, concrète Épargne dans les produits traditionnels <i>Logique de fusion dans le groupe protecteur</i>

Source : Étude menée par Survey & Action en 1991.

2.6.2 Les forces et les faiblesses méthodologiques des analyses de style de vie

Les analyses de style de vie présentent un certain nombre d'avantages par rapport aux études de motivation et aux études qualitatives en profondeur :

- les échantillons de répondants sont grands ;
- les conclusions ne sont pas tributaires des interprétations de l'analyse faite à partir de réponses non structurées ;
- les données peuvent être analysées à l'aide de techniques statistiques bien connues ;
- il n'est pas nécessaire de recourir à des enquêteurs très qualifiés, comme c'est le cas dans les études de motivation.

Toutefois, l'analyse peut également poser problème lorsque, comme Dubois le constate (1994, p. 196), des typologies émises par deux analystes différents (le CCA et la Cofremca en France, par exemple) sont assez divergentes, alors que la réalité étudiée est la même. Les sources de ces problèmes sont multiples : le manque de modèle explicatif de référence, l'arbitraire du choix des propositions de départ, l'impossibilité de vérifier le lien de causalité entre l'appartenance à un segment et la

consommation, des doutes quant à la fiabilité et la validité des mesures, la difficulté à vérifier ou falsifier les interprétations, bref, toutes faiblesses liées à une approche essentiellement heuristique. Pour une analyse systématique des problèmes méthodologiques des analyses de style de vie, voir Green et Wind (1974), Wells (1974) et Valette-Florence (1994).

Malgré les problèmes posés par l'établissement de mesures adéquates du style de vie, l'approche socioculturelle est intéressante car elle a constitué un progrès incontestable par rapport à l'utilisation des seules variables démographiques et économiques traditionnelles.

2.7 La segmentation par occasion d'achat

La segmentation par occasion d'achat est volatile, puisqu'un même individu peut appartenir à deux segments différents à des moments différents, par exemple. Certains la considèrent même comme n'étant pas une méthode de segmentation efficace, car elle ne définit pas de segments stables. Pourtant, elle peut révéler des découpages précieux pour l'action marketing.

La segmentation par occasion d'achat peut se faire selon le moment, le lieu ou le contexte d'achat ou de consommation :

- selon le moment : s'agit-il d'un achat quotidien ou achat exceptionnel, achat selon l'heure de la journée, achat de saison ou hors saison... ? Certains services se vendront moins chers à des périodes creuses ;
- selon le lieu : la consommation se fera-t-elle à domicile, au travail, en déplacement... ? Les boissons, par exemple, se vendront dans des conditionnements de taille différente selon le lieu de consommation ;
- selon le contexte : l'achat est-il professionnel, de loisir, de vie privée, en urgence, en cadeau... ? Un même acheteur pourrait sélectionner une marque différente selon qu'il l'achète en cadeau ou pour sa consommation propre.

L'utilité principale de cette approche est qu'elle tient compte des comportements opportunistes, lorsqu'un même individu change de préférences selon le contexte, ce qui est un comportement courant. De cette façon, cette segmentation reste très proche de la segmentation par avantages recherchés qui est, rappelons-le, la segmentation la plus directe. Enfin, cette segmentation ouvre la voie à la pratique des prix dynamiques (selon le moment d'achat, la saison...) qui permettent de lisser les pics de consommation, en élevant les prix aux moments de pointe, par exemple. Voir Simon (2000) à ce sujet.

3

LES TRIBUS

La segmentation est une démarche intellectuelle de l'analyste marketing, qui essaye, par son observation des marchés, de constituer des groupes d'individus dont il espère prédire qu'ils auront des comportements semblables, et ce avec plus ou moins de pertinence et de fiabilité. Dans ce que l'on appelle une segmentation tribale, par contre, ce sont les individus eux-mêmes qui se regroupent spontanément autour d'affinités communes, comme un produit ou hobby (le roller), une marque (Harley Davidson), une passion (le cinéma d'auteurs), un problème (les familles d'alcooliques), un objectif

(les Weight Watchers), une marque (les alfestes d'Alfa Roméo, le snowboard de Salomon), etc. (voir l'encadré 6.7)

ENCADRÉ 6.7 : La tribu des rollers

Comme toute tribu, la tribu des rollers fonctionne par inclusion de tous ceux, âges confondus, qui vivent une même expérience et qui est en rupture avec celle des « autres », les gens normaux. Un roller parisien décrit comme suit l'expérience. « Sur la chaussée, tu te fais klaxonner par les bagnoles qui sont prêtes à te tailler un short. Sur les pistes cyclables, c'est les vélos qui sont mécontents et sur les trottoirs, c'est les piétons. »

Cette tribu porteuse de potentiel de consommation depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, peut se repérer par un certain nombre de traces visibles et invisibles : des grands rassemblements nationaux ou locaux, des lieux associatifs ou des pratiques communes en sous-groupe, qu'elles soient de *fitness*, c'est-à-dire de randonnée, ou de *street* (ou *stunt*), c'est-à-dire acrobatique ou agressive. Même s'il est difficile d'évaluer est le nombre de personnes qui font partie de la mouvance et qui vibrent à l'évocation des rollers, on estime à près de 2 millions le nombre d'adeptes des rollers en France aujourd'hui, alors qu'ils étaient estimés qu'à dix mille il y a quinze ans. Autant de femmes que d'hommes pratiquent le roller, soit comme un loisir, soit comme un moyen de transport, soit comme un véritable sport.

Source : Cova et Cova, 2003.

Les travaux anthropologiques et sociologiques réalisés au cours de ces dernières années (voir notamment Maffesoli, 1988) ont mis en évidence un retour du communautaire, ou d'une forme de néo-tribalisme qui engage la totalité de la personne dans un cadre communautaire familial (tribu, groupe, clan, etc.). Dans un mouvement de résistance à la solitude, il semble que nombre de personnes cherchent aujourd'hui à créer du lien social, du contact humain et de la proximité affective. Sous la poussée de ce retour de la communauté, la société évoluerait ainsi vers la reconstitution de « tribus », c'est-à-dire de micro-communautés dans lesquelles les individus entretiennent entre eux de forts liens émotionnels et une sous-culture commune (Kozinets, 1999). Ces tribus sont cependant plus volatiles et plus éphémères que les communautés traditionnelles, car chaque individu garde le libre choix de s'en extraire quand bon lui semble. En l'apparence toutefois, l'appartenance à ces tribus est devenue, pour l'individu, plus importante que l'appartenance aux classes sociales.

3.1 Les spécificités des tribus

L'appartenance à une tribu n'est donc pas la résultante de caractéristiques individuelles, mais le résultat d'une expérience commune de la réalité. Cette différence mène à considérer que si la « tribalisation » est basée sur un mouvement naturel des personnes analysées, la démarche de segmentation semble alors, par contraste, être un pur exercice théorique d'intellectuel en chambre. Les tribus diffèrent fondamentalement des segments par au moins trois aspects :

1. Les tribus émergent la plupart du temps de façon *spontanée*, initiées par les individus eux-mêmes qui s'y affilient. Les segments sont des créations voulues par des analystes marketing.
2. Le regroupement en tribus est une *réalité* alors que la segmentation est un artefact intellectuel. Les membres de tribus ont des contacts entre eux, se reconnaissent, échangent des informations et véhiculent une confiance mutuelle. En conséquence, ils ont des liens entre eux, alors que les

membres d'un segment – au sens habituel du terme – n'en ont pas, et ignorent même leur appartenance à un segment.

3. L'affiliation à une tribu peut être *plurielle et éphémère* : un individu peut appartenir à autant de tribus que bon lui semble. Il peut également y rentrer et en sortir à tout moment.

Il pourrait s'agir d'une *forme de segmentation comportementale*, à la différence près que l'analyste n'intervient pas dans la constitution des groupes et qu'il n'y a plus de violation de leur vie privée.

3.2 L'utilité des tribus

Dans une segmentation tribale, on tend donc à développer des produits et des services qui servent des individus, mais surtout qui relient plusieurs individus dans une même communauté où chacun peut s'investir à sa manière. « Le lien importe plus que le bien », selon le mot de Cova (1995). Quelles peut être l'utilité d'une segmentation tribale ? On considère que la segmentation tribale peut contribuer à quatre niveaux pour orienter la démarche marketing des entreprises sur les marchés de grande consommation :

1. Au niveau de la recherche de *différenciation* du bien ou du service, par la mise en avant de la valeur de lien fonctionnelle de ce produit ou par le signe du lien qu'il véhicule.
2. Au niveau de la recherche de *fidélisation* des clients par le développement d'une fidélité affective fondée sur le sentiment d'appartenance à une communauté.
3. Au niveau de la recherche d'*image*, par l'inscription de la marque et de l'entreprise dans la tendance socio-économique de la culture tribale.
4. Au niveau de la *communication* par les mécanismes de bouche-à-oreille (*buzz marketing*). Les consommateurs ont beaucoup plus tendance à croire un membre de leur communauté qu'une entreprise qui leur impose un message publicitaire. Convaincre quelques membres de la communauté ouvre les portes à un réseau qui s'autodéveloppe.

Ces tribus sont amenées à se développer de plus en plus rapidement sur Internet, via les réseaux sociaux comme *Facebook*, *Bebo*, *MySpace*... Pour aller plus loin sur ce thème, le lecteur est invité à se référer à l'excellent ouvrage de Cova et Cova (2003) et en particulier au chapitre 1 sur lequel ce paragraphe s'appuie largement.

4

LA SEGMENTATION DES MARCHÉS INDUSTRIELS

Conceptuellement, il n'y a pas de différence fondamentale entre la segmentation des marchés industriels et la segmentation des marchés de consommation, même si les critères utilisés sont très différents. La même distinction entre macro-segmentation et micro-segmentation peut être faite. La méthode de macro-segmentation est directement applicable et c'est principalement au niveau de la micro-segmentation que les différences apparaissent.

4.1 La segmentation industrielle par avantages recherchés

Comme pour les biens de consommation, la *segmentation par avantages recherchés* est la méthode la plus naturelle ; elle s'appuie directement sur les besoins spécifiques du client industriel, lesquels sont, dans la plupart des cas, très clairement définis. Dans les marchés industriels, cette méthode de segmentation revient à classer les clients par type d'industrie ou par type d'utilisation finale. Des utilisateurs finaux différents recherchent, le plus souvent, des avantages, des fonctions ou des performances différentes dans le produit. Or les produits industriels ont souvent un très grand nombre d'utilisations différentes ; c'est le cas, par exemple, des moteurs électriques, des tubes, des roulements à billes, des tôles d'acier, etc. La classification par type d'industrie permet d'identifier les besoins prioritaires et leur pondération respective.

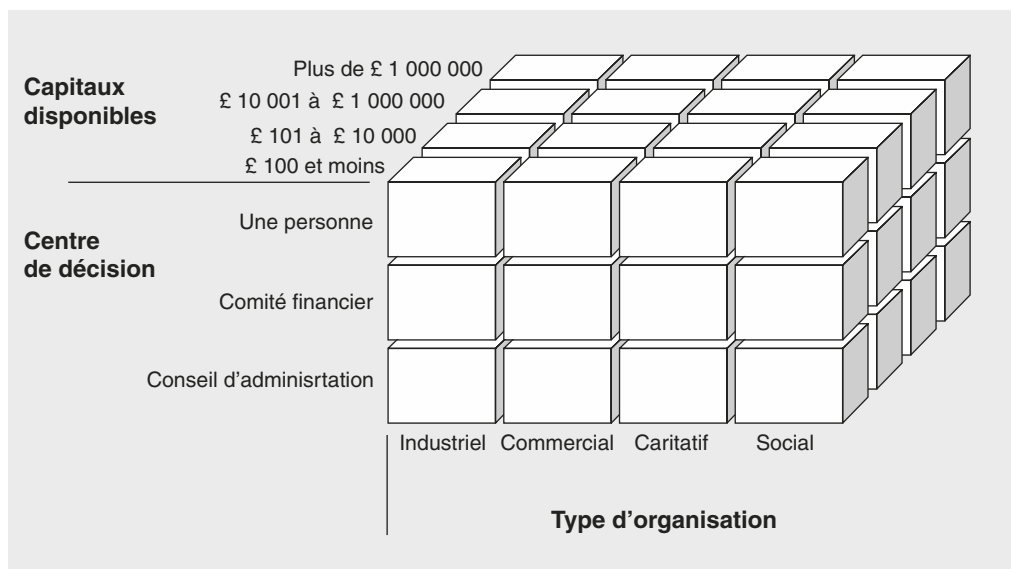
À titre d'illustration, prenons le cas d'une société spécialisée dans la fabrication de petits moteurs électriques dont la variété d'utilisations est considérable. À chaque utilisation finale correspond, au-delà de la fonction de base, une pondération particulière des attributs du produit. C'est le cas des trois applications suivantes :

- moteurs incorporés dans les pompes à essence : le respect des normes de sécurité (absence d'étincelles) est ici primordial ;
- moteurs incorporés dans les ordinateurs ou dans les appareils médicaux utilisés dans les hôpitaux : le temps de réponse du moteur doit être instantané ;
- moteurs incorporés dans des machines à coudre industrielles : la résistance à des efforts continus avec interruptions fréquentes est la caractéristique importante, par contre, le temps de réponse est accessoire.

Les fonctions exercées par un produit industriel et leur importance dans le processus productif du client industriel varient selon qu'il s'agit d'un bien d'équipement principal (usine clé en main, train de laminoir, alternateur) ou secondaire (radiateur, camionnette, photocopieur) ; de produits intermédiaires semi-ouvrés (profilés, tôles) ou de sous-ensembles (moteurs électriques, boîtes de vitesses) ; de produits consommés (petit outillage, huiles), de matières premières brutes (alumine, charbon) ou transformées (engrais, mousses de polyuréthane) ; de services (ingénierie, nettoyage industriel, entretien). La perception économique du produit par le client industriel sera très différente selon ces catégories de produits. Ajoutons que, dans de nombreux secteurs industriels, la vente se fait sur commande avec des cahiers de charges très précis. Dans ce type de situation, le produit est naturellement bien adapté aux besoins spécifiques du client et la segmentation est parfaite.

4.2 La segmentation industrielle descriptive

La *segmentation démographique ou descriptive* s'appuie sur des critères décrivant le profil du client industriel. Il s'agit essentiellement des critères d'activité, de localisation géographique, de taille de l'entreprise, de composition de l'actionnariat, etc. Parmi ces critères, la taille du client est souvent utilisée comme base de segmentation. Ainsi, de nombreuses entreprises adoptent-elles des organisations commerciales distinctes pour s'occuper des gros clients et des petits clients. Par exemple, les clients importants sont prospectés en direct, alors que les petits clients sont couverts par des distributeurs. Un exemple de segmentation du marché du *corporate banking* est présenté à la figure 6.10. L'un des apports de cette analyse a été de constater qu'un grand nombre d'organisations à but non lucratif (caritatives ou sociales) détenaient en fait des moyens financiers très importants, alors que les services bancaires offerts étaient tous conçus pour des organisations à but lucratif.



Source : Yorke, 1982.

Figure 6.10 – Exemple de segmentation descriptive du segment « corporate banking »

4.3 La segmentation industrielle comportementale

La segmentation comportementale est importante dans les marchés industriels. Elle a pour objectif d'adapter les stratégies d'approche des clients industriels en fonction des structures et des caractéristiques de fonctionnement du centre de décision. La notion de centre décisionnel d'achat a été présentée au chapitre 3, où l'on a vu également que le degré de formalisation du processus d'achat peut largement varier selon la complexité des décisions à prendre et selon les structures d'organisation.

Dans certaines entreprises, par exemple, les achats sont très centralisés et des règles précises président aux décisions d'achat ; dans d'autres, au contraire, les achats sont décentralisés et l'approche du client doit dès lors être similaire à celle d'une petite entreprise. D'autres caractéristiques de fonctionnement du centre d'achat sont notables : les motivations des différents membres du centre d'achat, les rapports de force entre les différentes fonctions représentées, le degré de formalisme et la longueur du processus de décision. Ces caractéristiques de comportement ne sont généralement pas directement observables et, de ce fait, sont souvent difficiles à identifier. Cependant, comme expliqué plus haut, ces notions sont très décisives pour la formation des vendeurs.

La manière la plus simple de segmenter un marché industriel est d'utiliser tout d'abord des indicateurs descriptifs tels que le secteur industriel (nomenclature NACE par exemple), la taille de l'entreprise, la localisation géographique, l'utilisateur final, etc. (voir la figure 6.11). Ce type d'information est facilement accessible, ces données étant disponibles dans les statistiques officielles publiées par les organismes gouvernementaux. La segmentation par avantages recherchés est également plus facile à réaliser que dans les marchés de consommation, parce que les utilisateurs sont des professionnels qui ont moins de difficulté à exprimer leurs besoins et à qualifier l'importance relative des attributs d'un produit.

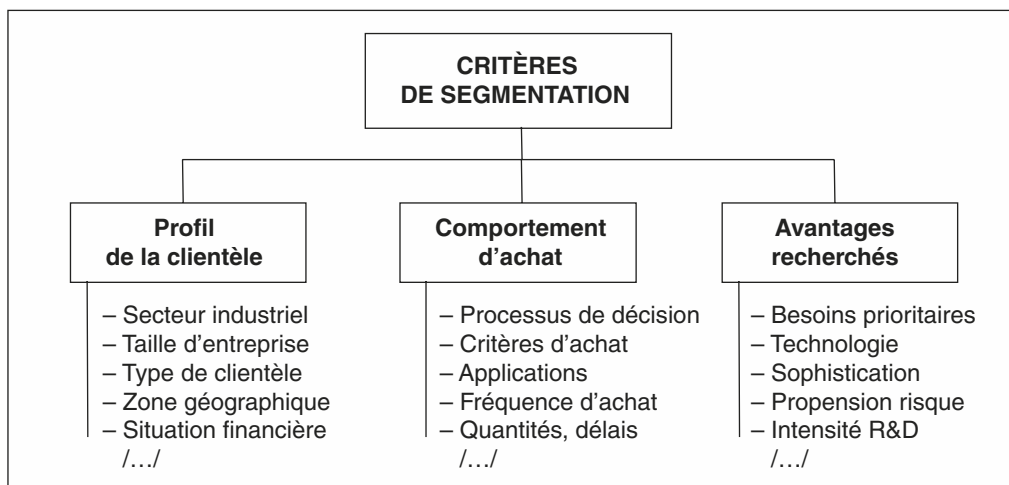


Figure 6.11 – Principaux critères de segmentation en business-to-business

5

LA SEGMENTATION INTERNATIONALE

Avec la globalisation croissante des marchés, les opportunités de développer des produits universels se multiplient, ce qui implique l'application d'une démarche de segmentation au niveau international, voire même au niveau mondial. Trois démarches distinctes peuvent être adoptées dans la segmentation internationale : regrouper les pays, rechercher des segments supranationaux ou s'adresser à des segments différents dans chaque pays (Takeuchi et Porter, 1986, p. 138-140).

5.1 Segmenter le marché international par groupes de pays

S'adresser à des *groupes de pays homogènes* au plan économique et culturel constitue une première forme de segmentation internationale qui est aussi la plus simple. De nombreux produits ne demandent pas à être modifiés dans chaque pays (abstraction faite des problèmes d'étiquetage des produits et de traduction dans les catalogues et brochures publicitaires) et sont compatibles avec les attentes de clients en provenance de pays dont les conditions climatiques, médiatiques et d'infrastructure commerciale sont similaires.

Tel serait le cas, par exemple, pour les pays scandinaves ou pour les pays européens d'expression germanique, pour certains pays d'Amérique latine d'expression espagnole ; ou encore pour l'Amérique du Nord et les pays du Sud-Est asiatique.

Cette approche présente l'avantage de rechercher une cohérence culturelle et non géopolitique et, par les regroupements, d'atteindre plus facilement une taille critique de ventes et des économies d'échelles. Elle a toutefois la limite de supposer l'existence d'une grande homogénéité à l'intérieur du groupement de pays, ce qui est rarement le cas. En fait, avec l'élimination des frontières européennes, un nombre croissant d'entreprises redéfinissent leur marché géographique en faisant abstraction des

pays, en s'appuyant sur des zones d'attraction commerciale économiques, alors que l'on assiste à la montée du régionalisme dans plusieurs pays européens.

5.2 Vendre à des segments supranationaux ou universels

Dans de nombreux pays, et en particulier dans les pays de la Triade, on observe l'apparition de nombreux *segments supranationaux*, c'est-à-dire de groupes de consommateurs présents dans chaque pays et ayant le même comportement ou les mêmes attentes. La mondialisation n'implique donc pas l'uniformisation (ou la standardisation) des styles de vie entre les pays. Bien au contraire, on assiste aujourd'hui à une fragmentation des marchés c'est-à-dire à une véritable *explosion d'affirmations identitaires* de la part de régions, de religions, d'ethnies ou de communautés linguistiques locales, qui affirment haut et fort, *le besoin de maintenir et d'affirmer sa différence culturelle*.

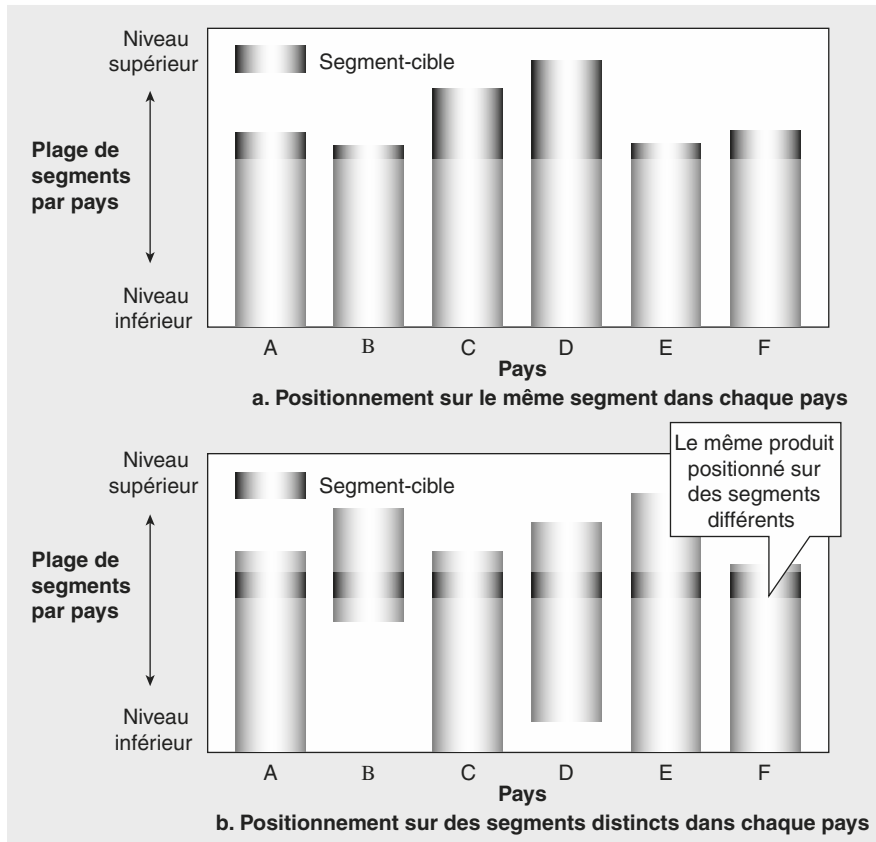
Le fait qu'un pays dominant tende, volontairement ou non, à imposer sa culture, sa langue et ses modes de vie peut donner l'illusion d'une uniformité. Sous la couche superficielle d'uniformisation créée par quelques marques (toujours les mêmes : Disney, Hollywood, Mc Donald, Coca-Cola, Marlboro...) se dissimulent de nombreuses différences de civilisations, de religions, de nations, de races et de langues.

D'où ce paradoxe : l'interdépendance des marchés (évoquée plus haut), alliée au phénomène de fragmentation culturelle, débouche en fait sur une forme convergence du fait de l'apparition de segments de marchés supranationaux, c'est-à-dire de groupes de consommateurs présents dans chaque pays et ayant les mêmes besoins et attentes. Ainsi, on ne peut pas parler d'un consommateur européen type, même si l'on observe une certaine convergence entre les styles de vie et de consommation au sein de l'Europe des vingt-cinq. Par contre, de nombreux segments transnationaux existent en Europe, comme par exemple les cadres d'entreprises internationales, les professions libérales, les étudiants en gestion, les sportifs professionnels, etc. D'une manière générale, on y retrouvera les utilisateurs les plus exigeants et informés parce que ces groupes sont les plus exposés aux échanges et aux contacts internationaux.

Un segment supranational en forte croissance est celui constitué par des clients consommateurs qui recherchent un style de vie élitiste. Il est d'observation courante que les « très riches » apprécient les produits de Hermès, de Mercedes, de Gucci, d'American Express, de Chivas, de Godiva et autres, et cela que ce soit à Tokyo, à Hong Kong, à Delhi, à New York, à Kinshasa, à Rio de Janeiro ou à Londres.

De nombreux produits et marques sont aujourd'hui connus et acceptés à l'échelle du marché mondial par ces segments supranationaux. C'est le cas notamment des produits de l'audiovisuel, des voitures, des produits cosmétiques, des boissons, des services... Le défi de la globalisation est, tout d'abord, d'identifier ces segments supranationaux et, ensuite, de s'adresser à eux par un programme de marketing adapté à ces clients potentiels de nationalité différente mais ayant en commun les mêmes attentes et besoins.

Loin d'entraîner un traitement à l'identique de chaque marché, la mondialisation reconnaît donc simplement que, dans chaque pays, des groupes de consommateurs homogènes peuvent être approchés de la même manière, c'est-à-dire avec les mêmes marques, les mêmes publicités, etc.



Source : Takeuchi et Porter, 1986.

Figure 6.12 – Deux exemples de segmentation internationale

La démarche de recherche de segments universels est illustrée par la figure 6.12a. Dans ce type de stratégie, le programme marketing adopté sera, pour l'essentiel, le même dans chaque pays. Cette démarche, plus radicale, donnera à l'entreprise un avantage concurrentiel important en termes de cohérence d'image ainsi qu'en termes d'économies d'échelle et d'effets d'expérience. Elle s'adresse souvent à des segments aisés et en croissance. En outre, par cette stratégie, l'entreprise verrouille le marché et rend plus difficile l'entrée de concurrents. Par contre, la taille de ce type de segment peut être très faible dans chacun des pays. C'est l'accumulation qui en fait l'attractivité. Pour une entreprise particulière, détenir une fraction faible de ces segments dans chaque pays peut au total constituer une opportunité très importante.

Par exemple, les pralines Godiva sont distribuées dans vingt pays différents à travers le monde et, même si cette marque ne détient qu'une faible part de marché dans chaque pays, elle reste néanmoins la marque leader sur le marché des pralines de luxe.

5.3 S'adresser à des segments différents dans chaque pays

Les *segments différents par pays* regroupent des clients aux attentes distinctes dans chaque pays. Un même produit peut être vendu dans des segments différents si les actions de distribution, de communication et de vente sont différenciées dans chaque pays en fonction des caractéristiques des segments visés. L'adaptation aux caractéristiques des segments sera donc essentiellement réalisée par les variables marketing autres que le produit. La démarche est illustrée par la figure 6.12b.

Takeuchi et Porter (1986, p. 139) citent comme exemple de ce type de segmentation l'approche suivie par Canon pour la commercialisation du modèle Canon AE-1. Au Japon, ce modèle est proposé comme produit de remplacement dans le segment des jeunes ; aux États-Unis, le même modèle est proposé comme premier achat d'un appareil reflex 35 mm ; en Allemagne, le même appareil est présenté comme produit de remplacement aux amateurs plus âgés et avertis sur le plan technologique.

Cette approche exige d'importantes adaptations des stratégies de communication et de vente par pays : le coût en sera donc d'autant plus élevé et elle peut compromettre l'unité de l'image de marque. Par contre, elle s'adapte bien aux besoins locaux, elle s'applique également pour des produits modifiés de manière à mieux rencontrer les particularités locales et permet d'allonger les cycles de vie des produits en passant successivement par des pays à niveaux de développement différents.

6

LES CONDITIONS D'EFFICACITÉ D'UNE MICRO-SEGMENTATION

Pour être efficace et utile, une politique de segmentation doit identifier des segments qui rencontrent quatre groupes de conditions : réponse différenciée, taille suffisante, mesurabilité et accessibilité. Au-delà de ces quatre conditions, il existe évidemment une exigence préliminaire : il faut que la segmentation choisie ne corresponde pas à un pur exercice intellectuel en chambre mais soit utilisable sur le terrain.

6.1 Réponse différenciée

C'est la condition la plus importante. Les segments identifiés doivent être différents du point de vue de leur sensibilité aux actions marketing de l'entreprise. Il faut donc que le critère de segmentation retenu maximise les différences entre segments (*condition d'hétérogénéité*) et minimise les différences entre clients au sein d'un même segment (*condition d'homogénéité*). Sans une bonne étanchéité entre segments, il peut se développer un *cannibalisme* entre produits de la même entreprise, alors que ceux-ci sont destinés à des segments différents. Par ailleurs, plus le caractère distinctif du produit est net et visible, plus le segment a des chances d'être homogène.

Précisons cependant que la condition d'homogénéité n'implique pas nécessairement des catégories de clients mutuellement exclusives les unes des autres. Un même individu peut parfaitement « panacher », c'est-à-dire participer à deux ou plusieurs segments. Des produits appartenant à des segments différents peuvent être achetés par la même personne pour des membres différents du ménage, pour des occasions de consommation différentes ou simplement par souci de variété. L'observation du contenu des paniers d'achats à la sortie des supermarchés révèle souvent la présence

simultanée de marques de haut et de bas de gamme. Un segment ne regroupe donc pas nécessairement des acheteurs, mais plutôt des achats à effectuer en fonction *d'occasions de consommation*.

Tableau 6.2 – Exemple d'analyse de la rentabilité par segment

Profil des segments	Segment des hôpitaux	Segment des cabinets privé de soin	Marché total
Proposition de valeur Avantage principal Sensibilité au prix Type de clients Expertise	Coût du service Faible prix Élevée Hôpitaux Élevée	Service à valeur ajoutée Formation et assistance Faible Cabinets de soin Faible	
Nombre de clients CA par client Marge par client Marge en pour cent	10 000 \$ 35 000 \$ 2 345 6,7%	630 000 \$ 530 \$ 250 47,3%	640 000 \$ 1 075 \$ 284 26,4%
Volume déchets (tons) Volume par client Prix par livre (lb) Marge par livre (lb)	490 000 98 000 lb \$ 0,41/lb \$ 0,03/lb	145 000 460 lb \$ 2,06/lb \$ 0,87/lb	635 000 1 984 lb \$ 0,79/lb \$ 0,45/lb

Source : Best, 2000.

6.2 Taille suffisante

Les segments identifiés doivent être *substantiels*, c'est-à-dire représenter un potentiel suffisant pour justifier le développement d'une stratégie marketing spécifique. Cette condition concerne non seulement la taille du segment, en nombre ou fréquence d'achats, mais également sa durée de vie. Tous les marchés connaissent des phénomènes de mode. Il importe donc de s'assurer que le créneau identifié n'est pas éphémère et aura une durée de vie économique suffisante. En marketing relationnel, c'est la valeur à vie du client (*customer lifetime value*) qui sera évaluée en regard de cet objectif. Enfin, cette condition de substantialité implique que la valeur ajoutée du produit soit susceptible d'être valorisée financièrement par un prix rémunérateur acceptable par le groupe de clients visé. L'exemple présenté dans le tableau 6.2 est intéressant à cet égard dans la mesure où il révèle des différences très importantes dans la rentabilité des deux segments.

6.3 Mesurabilité

Pour pouvoir choisir un segment-cible en connaissance de cause, il faut pouvoir déterminer sa taille, évaluer le pouvoir d'achat des clients potentiels et identifier les caractéristiques principales de leur comportement d'achat. Si le critère de segmentation utilisé est très abstrait, ce genre d'information est très difficile à réunir. Par exemple, si les clients potentiels sont des entreprises ayant une certaine taille, il est relativement simple de connaître leur nombre, leur localisation géographique, leur chiffre d'affaires, etc. Si, par contre, le critère est la réceptivité à l'innovation, les choses deviennent beaucoup plus difficiles et il sera probablement nécessaire de réaliser une étude de marché pour mesurer le

potentiel de ce segment. Telle est la faiblesse des méthodes de segmentation par avantages recherchés et par styles de vie qui s'appuient sur des critères abstraits, ce qui n'est pas le cas de la segmentation descriptive.

6.4 Accessibilité

Les segments définis doivent être *accessibles* et, autant que possible, sélectivement accessibles, de manière à pouvoir concentrer sur eux les efforts de communication et de vente. Deux types d'accessibilité existent :

- l'*autosélection* des clients. Celle-ci peut résulter du positionnement du produit, dont les attributs sont choisis de manière à « accrocher » sélectivement le groupe visé. L'autosélection peut aussi se réaliser par la politique de communication : un message dont l'exposition est générale, mais dont le contenu suscite une sélection *de facto* ;
- la *couverture contrôlée* des segments. Celle-ci consiste par exemple à distribuer le produit dans des circuits fréquentés plus particulièrement par les clients visés ; de même, au plan de la communication, en choisissant des supports ayant une couverture sélective de la cible. La couverture contrôlée est évidemment la plus efficace du point de vue de l'entreprise, puisqu'elle permet d'éviter de toucher des cibles non concernées par le produit. Elle sera possible chaque fois que le profil socio-démographique du segment est bien établi, ce qui n'est pas toujours le cas, notamment lorsque la segmentation s'appuie sur les avantages recherchés et sur les styles de vie.

6.5 Stabilité

Certains auteurs, dont nous ne sommes pas, défendent qu'une segmentation efficace doit définir des segments stables dans le temps, c'est-à-dire dont les membres ne changent pas d'appartenance d'un moment à l'autre. Cette manière de voir exclut les segments par occasion d'achat qui sont pourtant bien efficaces et pertinents dans de nombreux cas de consommation volatile.

Tableau 6.3 – Évaluation comparative des méthodes de segmentation

Méthodes	Critères				
	Réponse différenciée	Taille suffisante	Mesurabilité	Accessibilité sélective	Stabilité*
Avantages recherchés	++	?	–	–	–
Descriptive	–	?	++	++	++
Comportementale	+	?	+	+	+
Style de vie	+	?	–	–	–
Occasion d'achat	+	?	–	+	--

Légende : ++ : méthode très efficace sur le critère, + : méthode efficace, – : méthode inefficace, -- : méthode très inefficace, ? : évaluation impossible ici car elle dépend du nombre de segments retenus et non de la méthode, * : critère jugé non pertinent, pour rappel

Une évaluation comparative des méthodes de segmentation fait rapidement comprendre pourquoi aucune d'entre elles ne s'est imposée définitivement dans les pratiques de marketing : aucune n'est optimale sur tous les critères. Le décideur devra donc toujours faire un compromis. Ainsi, si les « avantages recherchés » correspondent à l'idéal théorique de la segmentation de réponse différenciée, tous les critères pratiques lui sont défavorables. C'est exactement l'inverse pour la segmentation descriptive : très pratique, elle est peu prédictive des comportements. La segmentation comportementale est acceptable sur beaucoup de critères, à la condition toutefois que l'on dispose de bases de données (SIM ou CRM) pour la mettre en œuvre, ce qui n'est pas fréquent. La segmentation par occasion d'achat peut rendre quelques services, par contre la segmentation par style de vie est assez lourde à mettre en œuvre.

En conclusion, la segmentation est une démarche délicate à réaliser puisqu'aucune méthode n'est parfaite et que les conditions d'efficacité sont difficilement remplies simultanément et de façon optimale. L'analyste se trouve donc face à la lourde responsabilité d'établir une segmentation qui servira de base à toute la suite de la démarche stratégique du marketing : attractivité, compétitivité, ciblage, positionnement, stratégies. Les choix faits ici auront un impact sur toute la suite de la démarche.

L'essentiel

Dans une entreprise ayant une orientation-marché, la segmentation se fait dans la perspective du client, c'est-à-dire par référence à la « solution à son problème » et non pas dans une perspective technologique. Étant donné la diversité des attentes des clients, la segmentation implique la division du marché de référence en sous-ensembles de clients potentiels, homogènes au plan des attentes et des comportements. Un premier niveau de segmentation, appelé macro-segmentation, subdivise le marché en s'appuyant sur trois critères (a) besoins couverts, (b) groupes de clients et (c) solutions technologiques. Le résultat clé de ce type d'exercice est la macro-segmentation qui est utile pour éclairer les décisions de couverture du marché et qui peut également aider à découvrir de nouveaux segments potentiels. L'objectif de la micro-segmentation (deuxième niveau) est d'analyser de manière plus approfondie la diversité des clients potentiels à l'intérieur de chacun des marchés préalablement identifiés. Cinq méthodes de micro-segmentation existent qui ont chacune leurs mérites et limites propres : la segmentation par avantages recherchés, la segmentation descriptive, la segmentation comportementale, la segmentation socioculturelle et la segmentation par occasion d'achat. Une forme relativement nouvelle de segmentation comportementale est la segmentation tribale. La segmentation industrielle présente de fortes similitudes avec celles des marchés de grande consommation, en étant souvent plus simple. La segmentation internationale, quant à elle, recherche des regroupements, l'objectif est d'identifier des segments supranationaux ou universels qui peuvent être approchés avec une stratégie de marketing standardisé et générer des économies d'échelle. Pour être efficace, une stratégie de segmentation doit rencontrer quatre critères : une réponse différenciée par segment, une taille suffisante, des conditions de mesurabilité et d'accessibilité.

Questions et problèmes

1. Appliquez la méthode de macro-segmentation « besoins/clients/solutions » à l'un des secteurs industriels suivants : la peinture, les télécopieurs, les services bancaires, l'imagerie médicale. Pour chaque secteur, définissez les notions d'industrie, de marché et de produit-marché.
2. Le célèbre professeur de marketing d'Harvard, Théodore Levitt, avait coutume de dire à ses étudiants : « Les gens ne veulent pas acheter une foreuse. Ils achètent un trou. » Commentez.
3. Sur base d'une macro-segmentation, quels sont les développements possibles d'une université ?
4. La société NeuroPlanet a mis au point un petit personnage de dessin animé en trois dimensions, DocToon, destiné à dialoguer avec les enfants hospitalisés, via un réseau interne de télévision dans les services pédiatriques. Le dialogue est dirigé par un psychologue, branché sur le réseau, dans une autre pièce de l'hôpital. L'objectif est d'amener l'enfant à un meilleur confort psychologique, en parlant de ses souffrances, en interagissant avec un petit personnage sympathique qui est à son écoute, en dédramatisant l'hôpital. Quelle est la concurrence générique de DocToon ?
5. Quelle est la différence entre une macro-segmentation et une micro-segmentation ? Représentez graphiquement la différence entre un marché et un (micro-)segment.
6. Un importateur d'une marque japonaise d'écrans plasma souhaite disposer d'une segmentation par avantages recherchés du marché européen. Décrivez une grille de segmentation qui vous semble a priori appropriée et proposez une procédure de recueil d'informations permettant d'en vérifier le bien fondé.
7. Choisissez deux hebdomadaires ciblés sur un groupe socio-démographique déterminé (jeunes, seniors, femmes au foyer, groupe ethnique...). Retenez trois ou quatre annonces publicitaires et essayez d'identifier le positionnement recherché par les annonceurs.
8. Quelle méthode de segmentation vous semble la plus appropriée pour segmenter les marchés de voyages organisés, de la construction immobilière privée, de l'alimentation bio, des agendas électroniques, du leasing automobile, des jeux vidéos ? Justifiez.
9. Identifiez à quel segment de réactivité face à l'innovation (innovateur, adopteur précoce, majorité précoce, majorité tardive, retardataire) vous appartenez dans chacun des domaines suivants : le matériel audio, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la mode vestimentaire, les paiements par Internet, la création théâtrale ou musicale, l'alimentation exotique. Pour ce faire, imaginez honnêtement votre vitesse de réaction si l'on vous annonce l'arrivée d'une nouveauté révolutionnaire dans chacun de ces cas.
10. La FEBIAC (Fédération belge des automobiles et du cycle) a coutume de segmenter le marché des automobiles en une quinzaine de segments tels : les petites urbaines (Twingo, KA), les petites polyvalentes (Clio, 206), les petites familiales (Golf, Astra), les tout-chemin (RAV4), les coupés (Xsara), les grandes sportives (Porsche 911) etc. S'agit-il d'une segmentation ou d'une différenciation ?
11. Porsche a décidé de s'intéresser au segment socio-démographique des hommes, universitaires d'environ 40 ans, gagnant environ 200 000 dollars par an. Les propriétaires de Porsche étaient décrits par les portraits suivants, pas nécessairement flatteurs : (a) les tops guns qui sont énergiques, ambitieux et accordent de l'importance au pouvoir et au contrôle. Ils s'attendent à être remarqués, (b) les élitistes, des aristocrates d'ancienne fortune. Pour eux, une voiture est juste une voiture, peu importe son prix. La voiture n'est pas une extension de la personnalité, (c) les fiers clients habitués pour qui la possession d'une voiture est une fin en soi. La voiture est le trophée mérité d'un dur labeur. Et pourquoi pas être vu dedans ?, (d) les bons vivants appartenant à la jet-set mondiale et chercheurs de frissons. La voiture augmente l'excitation de leur vie déjà passionnante et (e) les fantaisistes pour qui la voiture est une

évasion. Non seulement ils ne cherchent pas à impressionner les autres avec elle, mais ils se sentent légèrement coupables d'en posséder une. En quoi la segmentation descriptive est-elle inefficace ? (inspiré de Zikmund et d'Amico, 1997, p. 201).

Références bibliographiques

- ABELL Derek F. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- BEST Roger J. (2000), *Market-based Management*, 3rd Ed., New Jersey, Prentice Hall.
- CATHELAT Bernard (1984), « Les styles de vie du CCA : les mutations de 1984 », *Futuribles*, Octobre, pp. 30-34.
- CATHELAT Bernard (1985), *Styles de vie*, , tomes 1 et 2, Paris, Éd. d'Organisation.
- CHAMBERLIN Edward H. (1950), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- COVA Bernard (1995), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan.
- COVA Véronique, COVA Bernard (2003), *Alternatives marketing*, Paris, Dunod.
- DALRYMPLE Douglas J., PARSONS Leonard J. (1994), *Marketing Management : text and cases*, New York, John Wiley & Sons.
- DUBOIS Bernard (1994), *Comprendre le consommateur*, Paris, Dalloz.
- GREEN Paul E., WIND Yoram (1974), *Some Conceptual, Measurement and Analytical Problems in Life Style Research* (Ed. W.D. WELLS), Chicago, American Marketing Association.
- GRIFFIN Jill (1995), *Customer Loyalty : How the Earn it, How to keep it ?* », New York, Lexington Books
- KOZINETTS Robert V. (1999), « E-tribalized marketing ? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption ». *European Management Journal*, Vol. 17, N° 3, pp. 252-264.
- HALEY Russel I. (1968), « Benefit Segmentation : a Decision Oriented Tool », *Journal of Marketing*, Vol. 32, Iss. 3, pp. 30-35.
- LAMBIN Jean-Jacques, HILLER T. B. (1991), « Volvo Trucks Europe : une étude de cas », in LAMBIN J.-J. (1994), *Problèmes de marketing*, Paris, Édiscience International.
- MAFFESOLI Michel (1988), *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- ROGERS Everett (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th Ed., New York, The Free Press.
- SIMON Hermann (1996), *Hidden Champions*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- SIMON Hermann (2000), *La stratégie prix*, Paris, Dunod.
- SMITH Wendell R. (1956), « Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Strategies », *Journal of Marketing*, Vol. 21, July, pp. 3-8.
- TAKEUCHI Hirotaka, PORTER Michael E. (1986), « Three Roles of International Marketing in Global Industries », in PORTER Michael E. (1987), *Competition in Global Industries*, Boston, Mass., The Harvard Business School Press.
- VALETTE-FLORENCE Pierre (1994), *Les styles de vie : bilan critique et perspectives*, Paris, Nathan.
- WELLS William D. (1974), *Lifestyle and Psychographics*, Chicago, American Marketing Association.

WELLS William D., TIGERT Douglas J. (1971), « Activities, Interests and Opinions », *Journal of Advertising Research*, Vol. 11, August, pp. 27-35.

YANKELOVICH Daniel (1964), « New Criteria for Market Segmentation », *Harvard Business Review*, March-April, pp. 83-90.

YORKE David A. (1982), « The Definition of Market Segments for Banking Services », *European Journal of Marketing*, Vol. 16, Iss. 3, pp. 14-22.

ZIKMUND William G., D'AMICO Michael (1997), *Marketing*, New York, John Wiley & Sons.