

LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE REVISITÉE

Éric Milliot

ISEOR | « Recherches en Sciences de Gestion »

2014/1 N° 100 | pages 23 à 45

ISSN 2259-6372

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2014-1-page-23.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR.

© ISEOR. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La segmentation stratégique revisitée

Éric Milliot

Maître de conférences - HDR

IAE de Poitiers

Occultée par des analyses financières menées au niveau sectoriel, la segmentation stratégique n'est plus au cœur des débats académiques. Son intérêt opérationnel nous invite pourtant, en prenant un cadre d'analyse liant environnement-stratégie-organisation, à proposer une méthode qui redéfinit certaines logiques traditionnellement prise en considération pour agréger (ou non) les activités de l'entreprise.

Mots-clés : *Segmentation stratégique, domaine d'activité stratégique (DAS), adéquation stratégique, intention stratégique, facteurs clés de succès.*

Veiled by industry-level financial analyses, strategic segmentation is no longer in the center of academic debates. Its potential operational value, however, leads us to propose a method, using a framework linking environment-strategy-organization, to redefine certain principles traditionally taken into account to combine (or not) the firm's activities.

Key-words: *Strategic segmentation, strategic business unit (SBU), strategic fit, strategic intent, key success factors.*

Ocultada por los análisis financieros hechos a nivel sectorial, la segmentación estratégica ya no está al centro de los debates

académicos. Sin embargo, su interés operacional nos invita a proponer un método que redefine ciertas lógicas tradicionalmente tomadas en consideración para combinar (o no) las actividades de la empresa, teniendo en cuenta un cuadro de análisis que entrelace entorno-estrategia-organización.

Palabras claves: *Segmentación estratégica, dominio de actividad estratégica (DAS), adecuación estratégica, intención estratégica, factores claves de éxito.*

La segmentation stratégique revisitée

Développée à la fin des années 1960 par General Electric et McKinsey, la segmentation stratégique a pour objet de regrouper au sein d'une entreprise les activités qui peuvent bénéficier d'une même logique organisationnelle, industrielle et/ou commerciale pour aborder un marché. Concrètement, il s'agit de fractionner - si besoin - l'entité étudiée en *domaines d'activité stratégique* (DAS) et de définir, ensuite, la meilleure stratégie possible pour chacun des domaines identifiés.

Si certains spécialistes considèrent que cette démarche est un préalable indispensable au diagnostic de l'environnement (interne et externe) et à l'analyse du marché (offre et demande), l'intérêt de la segmentation stratégique semble aujourd'hui occulté par l'approche développée par les analystes financiers (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013). Cette approche consiste à comparer la performance de l'entreprise diversifiée (plusieurs métiers) à la somme des performances atteintes par des entreprises spécialisées (un seul métier).

Cette démarche, qui peut être qualifiée d'*exogène*, ne permet pas d'apprécier les particularités de l'entreprise étudiée (ses objectifs, ses buts, ses ressources...) qui définissent pourtant la nature même des actions envisagées. Les cadres dirigeants peuvent-ils être précis dans leurs analyses si la référence utilisée pour segmenter leur entité est extérieure à celle-ci ? Peuvent-ils allouer efficacement les ressources au sein de leur firme si la base de réflexion proposée renvoie à la simple moyenne des performances observées dans l'industrie ? Peuvent-ils être novateurs si le référentiel repose sur un amalgame sans reliefs de résultats obtenus par des profils d'entreprises hétérogènes ? Peuvent-ils efficacement élaborer un plan d'action pour

le futur si la base retenue pour fractionner leur compagnie renvoie aux seules conséquences des mesures prises dans le passé ?...

Considérant que la segmentation *exogène* est trop déconnectée de la politique générale et des conditions de fonctionnement de la firme, nous proposons dans cet article de revaloriser la segmentation traditionnelle (Hall, 1978 ; Abell et Hammond, 1979 ; Abell, 1980 ; de Bodinat, 1980...) ; segmentation qui peut être qualifiée d'*endogène* car centrée sur l'entreprise et son environnement.

Dans ce but, nous présenterons, dans un premier temps, le cadre d'analyse qui permet de revisiter les principes traditionnels de la segmentation stratégique. Nous proposerons, ensuite, de définir les contours et les principes de construction d'un nouvel outil de segmentation. Nous préciserons, enfin, les conditions de mise en œuvre de l'outil aux niveaux national comme international.

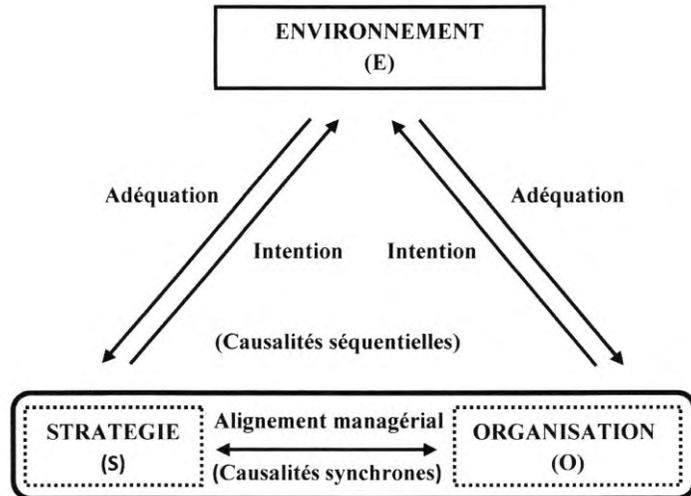
Les fondements du cadre d'analyse

Les mutations profondes, qui ont marqué le milieu d'affaires depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale (intégration supranationale des économies, avènement de la société du savoir...), concernent aussi bien les multinationales que les petites et moyennes structures. Engendrant de nombreux défis et offrant de nouvelles opportunités, elles invitent à repenser les politiques de développement mises en œuvre par les entreprises. Pour aller dans ce sens, il semble essentiel de proposer un cadre d'analyse stratégique capable d'intégrer les différentes interactions qui animent le monde des affaires.

Un modèle composite : le cadre ESO

Un modèle tripartite (Milliot, 2013), s'inscrivant dans la logique des travaux de Galunic et Eisenhardt (1994), peut être proposé pour traduire la nature interactive et dynamique des relations liant *environnement-stratégie-organisation* (ESO). Présentons sommairement ce cadre d'analyse (figure 1).

Figure 1 : model ESO



Source : Milliot, 2013.

- Relations *environnement-stratégie*. Selon le principe d'*adéquation* (Learned *et al.*, 1965 ; Porter, 1980...), le cadre des affaires conditionne, au moins partiellement, le choix stratégique de l'entreprise (diversification/spécialisation, compétition/coopération...). A l'opposé, le principe d'*intention* (Hamel et Prahalad, 1989) avance que la stratégie peut, parallèlement et de manière séquentielle, influencer la dynamique (légale, technologique...) et la nature relationnelle (tendance conflictuelle, symbiotique...) de l'environnement.
- Relations *environnement-organisation*. Les caractéristiques du secteur d'activité (contraintes légales, aspects culturels...) imposent souvent un mode organisationnel particulier (Chandler, 1962). Parfois, les entreprises, par leur capacité d'innovation et d'adaptation, modifient en retour cet environnement en développant des logiques de travail et des profils de compétences originaux (Hall et Saïas, 1980). Les causalités séquentielles qui définissent les liens entre

environnement et organisation relèvent, comme pour le premier axe, de l'adéquation ou de l'intention.

- Relations *stratégie-organisation*. La politique de développement retenue détermine la forme organisationnelle (fonctionnelle, divisionnelle...) qui permet sa mise en œuvre. Inversement, la structure choisie renforce la politique stratégique de la direction. Il y a ainsi, au niveau stratégique-organisationnel, des interactions récurrentes qui traduisent le besoin de *synchroniser* les choix et les modes d'action développés. Il s'agit ici de mettre en cohérence les objectifs, les buts, les plans, la structure, les procédures, les ressources, la culture et le style de *leadership* adoptés pour atteindre la performance recherchée face aux conditions de marché rencontrées. Cette synchronisation complexe et évolutive de multiples dimensions internes traduit le principe d'*alignement managérial*. Cet alignement renvoie à la coordination intra et inter-fonctionnelle qui permet de développer des avantages concurrentiels durables face aux rivaux.

Galunic et Eisenhardt (1994) insistent sur la nature complexe et multivariée des relations appréhendées dans ce type de paradigme. Comme eux, nous pensons qu'une approche systémique doit être adoptée pour éviter tout déterminisme réducteur.

Les impacts du modèle sur les principes de segmentation

Le modèle ESO nous invite à envisager une variété de stratégies et de modes organisationnels pour atteindre, dans un environnement contrasté, différents types de performance (technologique, commerciale...). C'est à ce niveau qu'il peut aider à définir les bases d'une nouvelle méthode de segmentation (figure 2).

- En présentant la stratégie développée comme la résultante d'interactions triangulaires, il propose un cadre de réflexion endogène qui replace l'entreprise au cœur de l'analyse.
- En offrant un éclairage particulier sur les multiples dimensions que les gestionnaires doivent intégrer, il permet d'identifier plus précisément les principes et conditions de fractionnement de l'entreprise.

Figure 2 : Eclairages du modèle ESO sur les principales méthodes de segmentation stratégique¹

Source(s)	Caractéristiques de la méthode	Remarques inspirées par le modèle ESO
McKinsey - General Electric (cités par Hofer et Schendel, 1978)	Démarche analytique permettant de caractériser un DAS en croisant l' <i>attrait du secteur d'activité</i> (taille du marché, taux de croissance du marché, intensité de la concurrence...) et la <i>position concurrentielle de l'entreprise</i> (part de marché, croissance de la part de marché, valeur de la marque...). Pour chaque axe, des facteurs (pondérés et évalués) sont utilisés pour déterminer la stratégie à développer pour le DAS étudié.	DAS calqués sur une partie de la structure actuelle de l'entreprise (non remise en cause de cette structure). Méthode plus axée sur l'analyse de la position concurrentielle que sur l'identification des DAS pertinents pour l'entreprise. Non prise en considération des caractéristiques organisationnelles et de leurs implications. Démarche peu adaptée au principe d' <i>intention stratégique</i> . Non prise en considération de l'alignement managérial pour vérifier la pertinence de la segmentation retenue.
Abell (1977) Abell et Hammond (1979) Abell (1980)	Démarche analytique reposant sur un schéma tridimensionnel. Schéma permettant de segmenter l'entreprise à partir des groupes clients (qui ?), des besoins à satisfaire (quoi ?) et des technologies utilisées (comment ?).	Segmentation essentiellement fondée sur des logiques commerciales. Non prise en considération des caractéristiques organisationnelles et de leurs implications. Démarche peu adaptée au principe d' <i>intention stratégique</i> . Pas de pondération des dimensions/critères utilisé(e)s. Non prise en considération de l'alignement managérial pour vérifier la pertinence de la segmentation retenue.
Bodinat (de) (1980)	Démarche empirique et intuitive. Segmentation faite à partir de tâtonnements permettant d'identifier des DAS les plus homogènes possibles. Pas de segmentation idéale, mais recherche d'un compromis acceptable. Segmentation par métier ou par zone géographique.	Démarche par tâtonnements qui n'est pas toujours facile à mettre en œuvre. Heuristique exigeant du temps (connaissance fine de l'entreprise et de ses évolutions possibles). Identification des DAS reposant, en partie, sur des intuitions qui peuvent varier d'un analyste à un autre. Pas de pondération des critères utilisés. Démarche peu adaptée au principe d' <i>intention stratégique</i> . Méthode fondée sur le concept de <i>facteurs de succès</i> sans que ce dernier soit défini par l'auteur. Non prise en considération de l'alignement managérial pour vérifier la pertinence de la segmentation retenue.

- En soulignant l'importance de l'alignement managérial, il justifie la création d'une catégorie de critères de segmentation directement liés à l'organisation.

1. Cette sélection présente l'analyse originelle (McKinsey – General Electric) et les deux démarches de référence (Abell et de Bodinat).

- En distinguant les interactions fondées sur l'adéquation et l'intention, il invite à relativiser le poids de certains critères mobilisés pour la segmentation.
- En liant les dimensions environnementales et organisationnelles, il invite à préciser le concept de *facteurs clés de succès* souvent placé au cœur des méthodes de segmentation stratégique.
- En valorisant l'alignement stratégique-organisationnel, il invite à vérifier, de manière particulière, la pertinence de la segmentation retenue.

Avant d'aborder les aspects pratiques, précisons que la méthode proposée sur cette base est le résultat d'une recherche-action menée pendant plus de dix ans en France et à l'étranger. Cette recherche, qui valorise la stratégie de diversification des activités et/ou des marchés (Ansoff, 1957)², s'est fondée sur des échanges réguliers avec des cadres (directeurs d'entreprise, directeurs de projet, directeurs de site...). La plupart des responsables sollicités, inscrits dans un Master de gestion en formation continue, ont appliqué la méthode dans leur mémoire de fin d'études. Au cours des années, les contraintes d'application observées et les résultats obtenus ont permis d'affiner progressivement les modes de fonctionnement de l'outil présenté ci-après.

Un outil de segmentation : la méthode MIDO(F)

Le cadre d'analyse ESO permet d'étudier, sous un angle quelque peu original, les logiques de segmentation stratégique. Reprenant le principe cartésien de résolution des problèmes, la démarche consiste à analyser une réalité complexe en fractionnant une entreprise confrontée à différentes logiques organisationnelles (dimension O) et conditions environnementales (dimension E).

2. Ansoff distingue trois stratégies de croissance particulièrement intéressantes pour notre analyse : le développement de produit, le développement de marché et la diversification totale (nouveau produit pour un nouveau marché).

Deux bases possibles de segmentation

Pour de Bodinat (1980), le fractionnement envisagé peut se justifier au niveau du *métier* exercé et/ou de la *zone* géographique ciblée. Reprenons ces deux bases de segmentation stratégique de l'entreprise.

-Segmentation par métier

Un métier est défini par de Bodinat (1980) comme *un domaine d'activité qui a une demande spécifique, une offre spécifique, et donc des facteurs de succès spécifiques et indépendants des autres métiers* (p. 99). Sans remettre en cause la base proposée, il semble utile de préciser cette définition pour établir une claire distinction entre la segmentation par métier et la segmentation par zone. En effet, si nous reprenons les termes de l'auteur, les deux options peuvent être définies de la même manière et sur les mêmes principes ; il suffit de remplacer le terme *métier* par le terme *zone*.

Pour éviter cet écueil, le métier sera présenté dans cet article comme un ensemble de savoir-faire complémentaires permettant de répondre à des conditions particulières de marché au sein d'une industrie. Concrètement, la segmentation stratégique peut se fonder sur un secteur d'activité (tourisme balnéaire, tourisme culturel...), un type de produit (tablettes tactiles, imprimantes 3D...) ou un profil de client (administrations publiques, particuliers...). Une combinaison de ces différents éléments peut être utile pour fractionner les entreprises diversifiées.

La segmentation par métier peut également se justifier pour lancer une innovation majeure qui pourrait contribuer au développement de l'entreprise.

-Segmentation par zone

Cette base est particulièrement utile quand une entreprise spécialisée dans un métier fait face à des conditions de marchés hétérogènes à l'échelle internationale. La culture locale (dimension E) peut, par exemple, inviter le siège à adapter son management (dimension O). De même, l'intensité concurrentielle et la nature des contraintes de cette zone (dimension E) peuvent inviter les responsables de l'entreprise à rechercher un positionnement particulier (dimension S).

Quatre catégories fondamentales de critères

Comme pour toute segmentation, il convient d'identifier les critères utiles pour regrouper les activités sur le plan stratégique. Abell (1980), sur la base d'une réflexion plus ancienne (Abell, 1977 ; Abell et Hammond, 1979), propose trois dimensions particulièrement pertinentes. Ces dernières sont :

- les groupes clients (qui ?),
- les besoins à satisfaire (quoi ?),
- les technologies utilisées (comment ?).

Dans la pratique, cependant, cette liste d'items canalise trop l'attention des dirigeants vers la seule dimension commerciale de la stratégie. Si cette démarche est particulièrement justifiée pour une approche fondée sur l'*adéquation* (réponse aux conditions du marché), elle a moins de légitimité pour une approche qui relève de l'*intention*. Pour dépasser le cadre proposé par Abell, il semble utile d'assoir la segmentation stratégique sur des critères liés aux environnements interne (dimension O) et externe (dimension E). Quatre catégories, dont la hiérarchisation peut varier d'une entité à l'autre, sont ainsi retenues pour l'outil proposé. Elles renvoient respectivement à l'organisation managériale (M), à l'organisation industrielle (I), aux particularités de la demande (D) et aux particularités de l'offre (O). Une cinquième catégorie est envisageable pour vérifier la pertinence de la segmentation ; elle concerne les facteurs clés de succès (F).

-Critères liés à l'organisation managériale (dimension O du modèle ESO)

A ce niveau, les items possibles pour segmenter l'entreprise sont le profil des compétences recherchées, le degré de formalisme des procédures développées, le niveau de centralisation/décentralisation du pouvoir de décision, la structure de coûts, les objectifs financiers des *centres de profit*...

A l'échelle internationale, nous pouvons ajouter le degré de coordination développée entre le siège et les filiales, la nature des informations traitées au sein de la zone considérée, les valeurs culturelles adoptées pour gérer les opérations sur ces marchés...

-Critères liés à l'organisation industrielle (dimension O du modèle ESO)

Concernant l'activité de production, nous pouvons fonder l'analyse sur les technologies utilisées (courbes d'apprentissage particulières), le degré de flexibilité/rigidité de l'outil industriel, la

capacité productive requise, le degré d'intégration verticale des opérations, le profil des fournisseurs sollicités, les objectifs en termes d'apprentissages industriels...

Pour les opérations développées à l'étranger, les critères suivants peuvent être utiles : les conditions de gestion de la logistique amont, la répartition géographique des activités de production, la gestion de la protection des savoir-faire industriels sur les sites délocalisés...

-Critères liés aux particularités de la demande (dimension E du modèle ESO)

Au niveau des logiques de commercialisation, les éléments mobilisables sont le ciblage des groupes clients, les besoins à satisfaire, les modes de distribution à privilégier, la gestion de l'image de marque, le positionnement souhaité...

Concernant les marchés extérieurs, citons : le degré de maturité des marchés visés, les coûts liés à la logistique aval à l'échelle internationale, le niveau d'adaptation des produits aux attentes locales...

-Critères liés aux particularités de l'offre (dimension E du modèle ESO)

Le dernier ensemble de facteurs à prendre en considération concerne la concurrence. Les modes d'affrontement qui en découlent peuvent être étudiés à partir des critères suivants : degré d'intensité concurrentielle, nombre et profils des concurrents actuels et potentiels, barrières à la mobilité, topographie concurrentielle, types d'environnement définis au sens du Boston Consulting Group (BCG, 1980)...

Au niveau international, les critères restent globalement les mêmes. Seules la nature et l'intensité de la concurrence, particulièrement observables au niveau des groupes stratégiques, peuvent sensiblement varier et justifier la mise en place d'un plan d'action adapté.

Des critères supplétifs : les facteurs clés de succès (dimensions E, S et O du modèle)

A ces quatre catégories fondamentales de critères de *segmentation*, il est possible d'ajouter les célèbres *facteurs clés de succès* (FCS). Ces facteurs, qui lient l'environnement (dimension E) et l'entreprise (dimensions S et O), sont généralement désignés comme des éléments essentiels pour justifier la segmentation d'une entreprise

(de Bodinat, 1980 ; Marmuse, 1996 ; Atamer et Calori, 2003 ; Garette *et al.*, 2009...). Avec la méthode MIDO(F), ils ne sont pourtant pas considérés comme des critères centraux et incontournables. Ils sont présentés comme des éléments qui permettent de *vérifier* l'intérêt de la segmentation envisagée. Pour comprendre cette prise de position, il faut brièvement revenir sur la forte évolution qu'a connue le concept de FCS depuis son origine.

Avancé par Daniel en 1961 et développé par une équipe du Massachusetts Institute of Technology (MIT) à la fin des années 1970 (Rockart, 1979 ; Bullen et Rockart, 1981...), le terme a été proposé, dans un premier temps, pour aider les gestionnaires à identifier leurs besoins prioritaires en matière de système d'information. Il a, dans les années 1980, rapidement évolué vers la détermination des priorités managériales et la définition des politiques de l'entreprise (Forster et Rockart, 1989). Intégrant progressivement les conditions environnementales, les FCS ont été présentés, dans les années 1990 et au début des années 2000, comme des sources incontournables pour développer les atouts compétitifs de l'entreprise face à la concurrence (Allouche et Schmidt, 1995 ; de Bruecker, 1995 ; Atamer et Calori, 2003...). Cette définition, sur laquelle repose les principales méthodes de segmentation actuelles, présente une faiblesse ; elle ne distingue pas clairement FCS et avantages concurrentiels. Or, les gestionnaires ont besoin de concepts différemment positionnés pour étudier la dimension E du modèle ESO.

Aujourd'hui, pour aider les décideurs à structurer finement leurs analyses, un consensus semble émerger pour distinguer les *avantages concurrentiels* des *facteurs clés de succès* (Helfer *et al.*³, 2013 ; Lemaire, 2013...). Parce qu'il est essentiel en stratégie d'avoir une palette d'outils précis et complémentaires, nous adhérons à ce mouvement. Dans cet article, les deux concepts sont donc définis comme suit :

- les *avantages concurrentiels* (particulièrement valorisés lorsque l'approche relève de l'*intention* stratégique) sont des actifs, des capacités, des compétences, des soutiens externes... permettant à une entreprise de se démarquer durablement des rivaux, en termes de prix ou de différenciation, sur un marché particulier ;

3. Helfer *et al.* avancent qu'un FCS dépend de l'environnement et conditionne le diagnostic interne (p. 121).

- les *facteurs clés de succès* (particulièrement valorisés lorsque l'approche relève de l'*adéquation* stratégique) sont des contraintes essentiellement externes (accès aux ressources [matières premières, technologies, savoir-faire...], accès aux circuits de distribution, normes techniques et sanitaires, exigences des prospects [rapport qualité prix, services associés, localisation...], valeurs culturelles et religieuses...) qui doivent être maîtrisées, sous peine d'échec, par tous les acteurs impliqués dans un secteur d'activité.

Cette définition actualisée nous invite à ne plus placer les FCS au cœur du système de segmentation ; ceci pour quatre raisons.

- Premièrement, parce leur nature transversale permet de les utiliser dans les quatre catégories de critères (MIDO) présentées précédemment.
- Deuxièmement, parce que ces facteurs, ou leur combinaison, ne sont pas toujours discriminants. Certains éléments se retrouvent souvent dans de nombreux domaines d'activité ; ils ne permettent donc pas de justifier clairement le fractionnement de l'entreprise en DAS.
- Troisièmement, parce qu'ils ont moins d'impacts sur la segmentation lorsque l'entreprise s'inscrit dans une logique d'*intention*. Les facteurs clés de succès, définis comme contraintes environnementales, peuvent alors être contournés, neutralisés ou modifiés par la stratégie développée pour faire évoluer les conditions de marché.
- Quatrièmement, parce qu'un *métier* peut être défini comme un *ensemble homogène de facteurs clés de succès* (Garrette *et al.*, 2009, p. 30). Si la segmentation se fait sur cette base (métier), il devient alors redondant de faire explicitement référence aux FCS. Seule la segmentation par zone justifie leur utilisation. Ces facteurs peuvent, en effet, varier d'un pays (ou d'un ensemble de pays) à l'autre. Les différences peuvent concerner le degré de maturité du secteur d'activité,

la phase du cycle de vie du produit, les conditions politico-réglementaires, les valeurs culturelles...

Comme nous le voyons, le concept de FCS reste quelque peu ambigu. Cette ambiguïté peut expliquer pourquoi les méthodes de segmentation stratégique, qui positionnent souvent ce concept au cœur de l'analyse, sont aujourd'hui parfois délaissées au profit de l'approche financière.

Un tableau synoptique

Pour donner à l'outil proposé un caractère opérationnel, il est utile de le présenter sous la forme d'un tableau (figure 3). Les critères utilisés pour élaborer ce tableau doivent être appréciés en fonction du type de causalité vécu avec l'environnement. Si le DAS relève d'une logique d'*intention*, il est probablement judicieux de se concentrer davantage sur les critères liés à l'organisation managériale et industrielle (MI). Si le DAS s'inscrit dans une logique d'*adéquation*, il est possible de donner plus de poids aux critères liés à la demande et à l'offre (DO).

Concernant l'alignement managérial, la réflexion peut être développée au niveau intra et inter-DAS. Au niveau intra-DAS, il est nécessaire de rechercher une cohérence stratégique-managériale suffisamment stable pour atteindre les objectifs fixés (organisation permettant de servir la stratégie retenue, pratiques adaptées à l'offre et la demande, compétences conformes à l'outil industriel mobilisé...). Au niveau inter-DAS (entreprise), il s'agit de rechercher une congruence permettant d'assurer à l'ensemble une image homogène et d'éviter les conflits internes liés à des divergences de vues ou d'intérêts (valeurs culturelles partagées, principes de gestion des ressources humaines perçus par le personnel comme cohérents, recherche de synergies...).

Le tableau proposé ne doit pas occulter le fait que la segmentation est, par nature, évolutive. Prenant en considération les conditions environnementales (dimension E), il convient de ne pas s'enfermer dans une définition et une articulation particulières de DAS. Même si la segmentation invite l'entreprise à s'engager dans la durée, puisqu'une stratégie traduit un plan d'actions à terme, elle ne doit pas empêcher les cadres dirigeants d'identifier les adaptations possibles ou nécessaires dans un contexte protéiforme et instable.

Figure 3 : tableau de segmentation stratégique

DAS possibles	Critères de segmentation				Critères de vérification
	Organisation managériale (M)	Organisation industrielle (I)	Particularités de la demande (D)	Particularités de l'offre (O)	Facteurs clés de succès (F)
DAS 1					
DAS 2					
DAS 3					

Cette segmentation est logiquement remise en cause lorsque la stratégie de l'entreprise est réévaluée. Elle doit être assez souple pour permettre de saisir les opportunités et faire face aux menaces de l'environnement externe. Dell est souvent cité en exemple à ce niveau ; cherchant à être flexible dans un contexte très concurrentiel, l'entreprise redéfinit régulièrement ses domaines d'activité stratégique.

Le mode de fonctionnement de l'outil

Après avoir identifié les DAS possibles au sein de l'entreprise, il convient de vérifier le degré de similarité ou de divergence de ces DAS en utilisant les quatre (ou cinq) catégories de critères présentées précédemment (MIDO[F]).

La démarche opérationnelle

L'utilisation du tableau de segmentation permet d'aboutir, comme pour les autres méthodes, à trois situations.

- Si des différences majeures sont notées entre les DAS potentiels, il y a bien fractionnement stratégique. Les responsables de l'entreprise sont alors invités à développer une politique industrielle et/ou commerciale spécifique à chaque DAS.
- Si peu de différences fondamentales sont notées, il n'y a pas de segmentation stratégique car l'entreprise bénéficie d'une cohérence des conditions internes et externes suffisante pour développer une seule stratégie.

- Si la situation est ambiguë, du fait de fortes similitudes et divergences constatées à partir des critères mobilisés, il est alors utile de faire référence aux critères de *vérification* (facteurs clés de succès). Les résultats de cette analyse complémentaire peuvent faciliter la prise de décision concernant la segmentation.

Comme nous pouvons le constater, la difficulté concernant l'utilisation de l'outil réside dans le niveau d'agrégation des compétences, des capacités, des ressources et des missions de l'entreprise (de Bodinat, 1980). Si la segmentation est trop étroite, elle conduit à compliquer inutilement la gestion globale du groupe et gêne la recherche de synergies entre activités. Si elle est trop large, elle risque de déboucher sur la formulation d'une stratégie partiellement inadaptée et d'entraver la performance des actions menées. Pour trouver un compromis acceptable, il convient de s'intéresser au degré d'indépendance des activités identifiées et aux synergies potentielles liées au niveau d'agrégation retenu.

Des applications

Contrairement à ce qui est présenté dans certains travaux (Heany et Weiss, 1983 ; Aaker, 1995 ; Christensen, 1997 ; Johnson *et al.*⁴, 2011...), la segmentation n'est pas réservée (ou essentiellement réservée) aux grosses structures diversifiées. Sur le plan stratégique, la méthode que nous préconisons montre qu'il n'est pas utile d'avoir une taille critique pour agréger des ressources, des capacités, des compétences et des missions particulières. La direction générale d'une entreprise accorde en principe, au domaine d'activité identifié - quelle que soit sa dimension-, les moyens nécessaires pour organiser son action.

Pour justifier cette affirmation, nous proposons d'appliquer la méthode MIDO(F) à deux petites structures - moins de 50 personnes - impliquées dans des secteurs aux conditions de fonctionnement et aux facteurs clés de succès très différents. Le premier cas, suite à une stratégie de *développement de produit* (Ansoff, 1957), illustre la segmentation par métier ; le deuxième, suite à une stratégie de

4. Johnson *et al.* considèrent que *les DAS font [généralement] référence aux différents métiers d'une grande compagnie diversifiée* (p. 198).

développement de marché (Ansoff, 1957), présente l'exemple d'une segmentation par zone.

-Segmentation par métier

Pour le premier cas de figure, prenons l'exemple d'une petite entreprise touristique implantée dans la région de Diégo Suarez au Nord de Madagascar. Dans cette région relativement sauvage, un entrepreneur construit – dans les années 1990 - un hôtel trois étoiles pour accueillir une clientèle essentiellement internationale. Pour élargir sa gamme de services, il décide – quelques années plus tard – d'organiser des circuits permettant aux touristes de son hôtel de découvrir le Nord de la Grande Ile. Malgré le souci de répondre avec soin aux exigences des clients, il constate que les taux d'occupation de son établissement et de ses véhicules sont inférieurs à ses attentes.

L'utilisation de la grille MIDO(F) permet rapidement de comprendre qu'il est nécessaire d'organiser la PME en deux segments stratégiques fondés sur des métiers différents (figure 4).

- Le premier est lié à l'hébergement et aux activités balnéaires qui y sont associées.
- Le deuxième concerne la découverte de la région Nord de Madagascar. Pour visiter cette région, qui manque d'infrastructures touristiques, les clients partent à l'aventure (bivouac) pour un périple qui peut durer plusieurs jours.

Cette segmentation a invité le chef d'entreprise à développer deux démarches commerciales (segmentation du marché, ciblage, positionnement [SCP]) pour des activités considérées au départ comme complémentaires. Les synergies potentielles entre les deux catégories de services étant limitées, la définition précise des démarches SCP par DAS a permis d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise de plus de 30% en moins d'un an.

-Segmentation par zone

Pour illustrer ce type de segmentation, nous pouvons donner l'exemple d'une petite entreprise française spécialisée dans la réhabilitation d'espaces verts et la stabilisation des sols (Melle et Ulvoas, 2004). Faisant face à un marché domestique arrivé à maturité, la direction décide de développer ses opérations à l'international. Après plusieurs échecs en Europe, le président-directeur général comprend que les conditions climatiques, réglementaires et

budgétaires l'invitent à développer une stratégie particulière sur un marché prometteur : le Maroc. Sur ce marché, il espère répondre aux attentes locales en utilisant l'engazonnement par projection (EPP). Cette technique intéresse les autorités marocaines car elle permet, notamment, de gérer le problème de l'érosion des sols.

Pour assurer le succès des opérations menées à l'international, et suite à l'analyse des dimensions ESO qui l'intéressent, le président-directeur général est invité à segmenter son entreprise (document 5).

- Le premier DAS concerne les actions développées sur le marché d'origine où l'entreprise est bien implantée
- Le deuxième concerne le marché marocain où la concurrence n'est pas encore présente et où la technique doit être adaptée pour réduire les coûts et répondre à un cahier des charges précis.

Là aussi, le recours à la méthode MIDO(F) permet de justifier la segmentation de l'entreprise pour développer des stratégies industrielles et/ou commerciales ajustées au contexte ciblé. Après plusieurs tentatives d'internationalisation qui ont échoué, l'entreprise a finalement pu entrer sur un marché étranger et créer sa première filiale.

Figure 4 : Cas d'une PME du secteur touristique segmentée par métier⁵

DAS potentiels	Organisation managériale (M)	Organisation industrielle (I)	Particularités de la demande (D)	Particularités de l'offre (O)	Facteurs clés de succès (F) ⁶
DAS 1 : Balnéaire	Personnel très spécialisé (un comptable, deux réceptionnistes, un cuisinier, deux serveuses, un plagiste, des femmes de ménage...), Procédures de fonctionnement hiérarchiques et très clairement définies.	Outil de travail non flexible (hôtel). Chambres et services associés standardisés.	Clientèle essentiellement composée de familles et de couples (beaucoup sont des expatriés vivant à Antananarivo et Tamatave ; certains viennent de la Réunion). Clientèle recherchant détente et repos.	Environnement <i>fragmenté</i> . Assez peu de concurrents sur un marché en développement.	Confort, propreté et hygiène, calme, services de qualité, accueil...
DAS 2 : Aventure	Personnel très polyvalent (les chauffeurs, qui partent seuls avec un petit groupe de clients, font également office de mécaniciens, guides, cuisiniers, animateurs, traducteurs...), Procédures de fonctionnement peu hiérarchiques et adaptées aux types de périple.	Outil de travail flexible (un 4x4 à châssis court, un 4x4 à châssis long, possibilité de louer d'autres 4x4). Circuits adaptés à la demande (capacité d'accueil du véhicule, durée du périple, sites visités...).	Clientèle essentiellement composée de couples et de personnes seules qui cherchent à rejoindre un petit groupe (les parents hésitent à amener leurs enfants dans des zones reculées sans équipements sanitaires). Clientèle cherchant à découvrir une région encore sauvage et à vivre une aventure.	Environnement <i>fragmenté</i> . Assez peu de concurrents sur un marché en développement.	Bonne connaissance de la région, équipements adaptés et fiables, sécurité...

5. La logique stratégique relevant ici de l'*adéquation*, nous sommes invités à donner plus de poids aux conditions environnementales (critères D et O).

Figure 5 : Cas d'une PME du secteur de la réhabilitation des espaces verts segmentée par zone⁶

DAS potentiels	Organisation managériale (M)	Organisation industrielle (I)	Particularités de la demande (D)	Particularités de l'offre (O)	Facteurs clés de succès (F)
DAS 1 : Marché français	Management centralisé, rigide et paternaliste. Culture managériale française. Management orienté vers la réalisation des tâches.	Outil de travail concentré en France. Outil assez flexible (quatre hydrosemoirs dont la capacité varie de 5 000 à 12 500 litres).	Clientèle assez hétérogène (administrations et entreprises privées). Clientèle ayant un fort pouvoir de négociation. Demande assez standardisée (cahier des charges négocié au niveau national) pour les marchés publics. Conditions commerciales imposées par les clients.	Environnement <i>spécialisé</i> . Peu de concurrents sur un marché arrivé à maturité.	Respect des normes, maîtrise de la procédure des appels d'offre, accès au cercle fermé de prospects, prestations de qualité...
DAS 2 : Marché marocain	Management décentralisé car l'adaptation des prestations est nécessaire. Management plus flexible et plus ouvert aux influences extérieures. Culture managériale binationale. Management orienté vers la gestion des relations et la réalisation des tâches.	Outil de travail à implanter durablement au Maroc. Outil dont la capacité doit être adaptée à la demande locale.	Actuellement, un seul client potentiel (l'Etat marocain). Client ayant un fort pouvoir de négociation. Demande particulière (contraintes climatiques et budgétaires). Conditions commerciales négociées avec le client.	Environnement <i>spécialisé</i> . Actuellement, pas de concurrents sur un marché en phase d'introduction.	Respect des normes, maîtrise de la procédure des appels d'offre, bonne connaissance du contexte politico-légal marocain, adaptation des prestations aux conditions environnementales et budgétaires...

Les informations recueillies montrent, dans les deux cas, que les dirigeants doivent gérer des segments stratégiques et non une entreprise considérée comme un tout homogène. Le faible niveau de synergies potentielles entre domaines identifiés indique qu'il faut développer, pour chacun d'eux, un ensemble d'actions spécifiques.

Les chefs d'entreprise sont également conviés à distinguer, au niveau des segments stratégiques, les principales logiques d'alignement managérial à respecter. A différentes questions clés

6. La logique stratégique relevant ici de l'*adéquation*, nous sommes invités à donner plus de poids aux conditions environnementales (critères D et O).

(Quels sont les profils de compétences les mieux adaptés ? Quels sont les matériels ou outils industriels à mobiliser ? Quels sont les modes de distribution à privilégier ?...), il faut avancer des réponses qui facilitent la mise en œuvre des plans d'action définis pour le domaine d'activité.

L'utilisation de la méthode MIDO(F) permet ainsi de déterminer, à partir d'une lecture par ligne du tableau, les conditions de l'alignement managérial intra-DAS. Les logiques organisationnelles, industrielles, commerciales et concurrentielles doivent ainsi être corrélées pour mutuellement se renforcer.

Conclusion

Comme nous pouvons le constater, au travers des cas présentés, la méthode MIDO(F) n'exclut pas les petites entreprises. Fondée sur quatre ou cinq catégories de critères, elle permet de s'adapter aux particularités de l'entité étudiée. Sa mise en œuvre est relativement simple et rapide pour les structures spécialisées et/ou de petites tailles (critères moins nombreux); elle est plus sophistiquée pour les structures diversifiées et/ou de grandes tailles (critères plus nombreux).

Au-delà du mode d'application, le cadre MIDO(F) se distingue des méthodes traditionnelles de segmentation stratégique sur différents points.

- Fondé sur le modèle ESO, il prend explicitement en considération l'organisation (dimension O [critères M et I]) pour identifier les DAS de l'entreprise.
- Distinguant les principes d'*adéquation* et d'*intention* stratégique, il invite à pondérer les facteurs de segmentation (environnementaux [critères D et O] ou organisationnels [critères M et I]) en fonction de la démarche stratégique adoptée.
- Reposant sur une définition actualisée des *facteurs clés de succès*, il permet de préciser que la prise en considération des contraintes extérieures est particulièrement intéressante pour la segmentation par zone et moins utile pour la segmentation par métier.

- Soulignant l'importance des causalités synchrones qui lient *Stratégie* et *Organisation*, il valorise les conditions d'alignement managérial intra-DAS pour vérifier la pertinence du fractionnement de l'entreprise.
- Prenant en compte l'alignement managérial horizontal pour vérifier la pertinence du découpage stratégique retenu, il peut aider à lever certaines ambiguïtés sur les contours des DAS à retenir (partage peu précis des activités, association d'activités peu ou mal liées...).
- Structuré à partir de critères adaptés à chaque entreprise, il est aisément mobilisable par les praticiens.

Pour que cette segmentation porte ses fruits, il convient de définir, pour chaque DAS, un ensemble clair d'objectifs servant une stratégie adaptée au marché visé. Si ce principe de base est respecté, les logiques d'action et de fonctionnement de l'entreprise peuvent alors être considérablement affinées⁷.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AAKER D., *Strategic Market Management*, 4th edition, Wiley, New York, 1995.
- ABELL D. F., "Strategy and Structure: Public Policy Implications", in *Marketing and the Public Interest*, Marketing Science Institute, Cambridge, 1977.
- ABELL D. F., *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980.
- ABELL D. F., HAMMOND J. S., *Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979.
- ALLOUCHE J., SCHMIDT G., *Les outils de la décision stratégique*, Tome 1, La Découverte, Paris, 1995.

7. Deville (2008, p. 45) parle, suite à l'utilisation de cette méthode dans une petite entreprise mauricienne, d'une augmentation du chiffre d'affaires de 70% en moins d'un an.

- ANSOFF I., "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, Volume 35, N°5, September-October, 1957, p. 113-124.
- ATAMER T., CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, 2^e édition, Dunod, Paris, 2003.
- BODINAT (de) H., « La segmentation stratégique », *Harvard – L'Expansion*, printemps, 1980, p. 95-104.
- BRUECKER (de) R., *Stratégies organisationnelles*, Economica, Paris, 1995.
- BULLEN C. V., ROCKART J., "A Primer on Critical Success Factors", MIT – *Center for Information Systems Research (CISR)*, Working Paper N°69, Cambridge, 1981.
- CALORI R., PETIT G., « Segmentation stratégique », in HELFER J.P., ORSONI J. (coordinateurs), *Encyclopédie du Management*, tome 2, Vuibert, Paris, 1992, p. 723-733.
- CHANDLER A. D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology Press, Cambridge, 1962.
- CHRISTENSEN H. K., "La gestion des domaines d'activité stratégique", in FALEY R. R. (éd.), *Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises*, Maxima, Paris, 1997, p. 87-128.
- DANIEL D. R., "Management Information Crisis," *Harvard Business Review*, Volume 39, N°5, September-October, 1961, p. 111-121.
- DAY G., "Strategic Market Analysis and Definition: an Integrated Approach", *Strategic Management Journal*, Volume 2, 1981, p. 281-299.
- DEVILLE N., *Comment redynamiser la croissance d'une PME dans le secteur de l'informatique à l'île Maurice ? Le cas de Quick Step Solutions Ltd*, Mémoire de fin d'études - Master Management international, IAE de Poitiers, 2008.
- FORSTER N., ROCKART J., "Critical Success Factors: An Annotated Bibliography", MIT – *Center for Information Systems Research (CISR)*, Working Paper N°191, Cambridge, 1989.
- GALUNIC C., EISENHARDT K., "Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm", *Research in Organizational Behavior*, Volume 16, 1994, p. 215-255.
- GARETTE B., DUSSAUGE P., DURAND R. (éd.), *Strategor*, 5e édition, Dunod, Paris, 2009.
- HALL W., "SBUs: Hot, New Topic in the Management of Diversification", *Business Horizons*, volume 21, N°1, February, 1978, p. 17-25.
- HALL D., SAÍAS M., "Strategy Follows Structure!", *Strategic Management Journal*, Volume 1, 1980, p. 149-163.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K., "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, Volume 67, N°3, May-June, 1989, p. 63-76.
- HEANY D., WEISS F., "Integrating Strategies for Clusters of Business", *Journal of Business Strategy*, Summer, 1983, p. 3-11.
- HELPER J.-P., KALIKA M., ORSONI J., *Management stratégique*, 9^e édition, Vuibert, Paris, 2013.
- HOFER C. W., SCHENDEL D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St Paul, 1978.

- JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLES K., *Exploring Strategy*, 9th edition, Prentice Hall, Harlow, 2011.
- LEARNED E., CHRISTENSEN C., ANDREWS K., GUTH W., *Business Policy*, Irwin, Boston, 1965.
- LEHMANN-ORTEGA L., LEROY F., GARETTE B., DURAND R. DUSSAUGE P. (éd.), *Strategor : politique générale de l'entreprise*, 6^e édition, Dunod, Paris, 2013.
- LEMAIRE J.-P., *Stratégies d'internationalisation*, 3^e édition, Dunod, Paris, 2013.
- MARMUSE C., *Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, 2^e édition, Economica, Paris, 1996.
- MELLE D., ULVOAS G., *CFTP - Compagnie Française de Travaux Paysagers*, CCMP, Paris, 2004.
- MILLIOT E., "Book review: Ulrike Mayrhofer (editor), *Management of multinational companies. A French perspective*, London: Palgrave Macmillan", *M@n@gement*, Volume 16, N°2, 2013, p. 176-194.
- MILLIOT E., "Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de Porter et Perlmutter", *Revue Management & Avenir*, N°3, janvier, 2005, p. 43-60.
- PORTER M., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.
- ROCKART J., "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, Volume 57, N°2, March – April, 1979, p. 81-93.