



Segmentation stratégique et

'Il est plus important de faire ce qui est stratégiquement
adéquat que ce qui est immédiatement rentable'

SOMMAIRE

Introduction

La segmentation stratégique en B to B : L'analyse de macro-segmentation :

- A. Finalité et spécificités de la segmentation stratégique en B to B
 - 1) *Concept et finalité*
 - 2) *Spécificités*

- B. Modalités de la segmentation stratégique en B to B
 - 1) *Par découpage*
 - 2) *Par regroupement*

- C. Démarche de mise en œuvre de la segmentation stratégique en B to B
 - 1) *Énumération des activités élémentaires de l'entreprise en termes de trinômes TAC (Triade d'ABELL et HAMMOND)*
 - 2) *Recherche des facteurs clés de succès (FCS) propres à chaque trinôme TAC*
 - 3) *Regroupement des trinômes TAC en domaines d'activités stratégiques (DAS)*
 - 4) *Regroupement des domaines d'activités stratégiques (DAS) en bases stratégiques (BS)*

- D. Les stratégies de segmentation stratégique en B to B
 - 1) *La stratégie de concentration*
 - 2) *La stratégie de spécialisation produit*

- 3) *La stratégie de spécialisation client*
- 4) *La stratégie de diversification*
- 5) *La stratégie de couverture complète*

E. Les avantages et difficultés de la segmentation stratégique B to B

- 1) *Les avantages*
- 2) *Les difficultés*

II- ***La segmentation marketing en B to B : L'analyse de micro-segmentation :***

A. Les méthodes de segmentation utilisées en B to B

- 1) *La segmentation de WIND et CARDOZO*
- 2) *La segmentation de BANOMA et SHAPIRO : L'approche imbriquée*

B. Les critères de segmentation marketing B to B

C. Les étapes de segmentation marketing en B to B

- 1) *La démarche générale*
- 2) *La démarche dans les PME industrielles*

D. Les stratégies de segmentation marketing B to B

- 1) *La segmentation par avantages recherchés*
- 2) *La segmentation descriptive*
- 3) *La segmentation comportementale*

E. Les avantages et difficultés de la segmentation marketing B to B

- 1) *Les avantages*
- 2) *Les difficultés*

Cas pratique: Etude de cas de MICHELIN

Conclusion

INTRODUCTION

Depuis une vingtaine d'années, le marketing Business to Business se développe dans les entreprises exerçant sur des marchés professionnels. « *La compréhension et l'analyse des attentes des clients et des comportements des acheteurs professionnels sont devenues dans plusieurs secteurs d'activités, aussi importantes pour la performance que n'en ont été, par le passé, leurs compétences techniques ou technologiques* »¹. Or, les marchés interentreprises présentent des spécificités.

L'expression "Business to business" est un anglicisme qui désigne « *l'ensemble des entreprises fournissant des produits ou des services à d'autres entreprises, administrations ou collectivités locales* »², en l'abrégeant, on obtient "B to B".

1 Marketing Business to Business; Nathalie GUIBERT; édition e-theque; 2002

Le marketing B to B est donc le marketing des entreprises qui concluent des transactions et vendent à des professionnels : entreprises, artisans, professions libérales, associations...par opposition au marketing de la grande consommation (Business to Consumers) où les acheteurs et les consommateurs sont des individus.

Plusieurs auteurs francophones ont essayé d'adapter l'expression anglaise au contexte français en proposant différentes solutions sans que l'une d'elles soit vraiment satisfaisante, il y aurait au moins quatre solutions. **Le marketing d'entreprise à entreprise** est certes la traduction la plus logique, mais elle est restrictive dans la mesure où elle exclut les organisations qui ne sont pas des entreprises au sens classique du terme, telles que les collectivités locales. **Le marketing industriel** est un terme facile à retenir et à comprendre, or, si le terme est valable pour les firmes opérant dans les domaines de l'aéronautique, de l'automobile ou des travaux publics, les firmes du secteur des services elles, ne se retrouvent pas dans ce vocable. **Le marketing professionnel** est la troisième solution proposée, elle présente l'inconvénient de l'ambiguïté du terme "professionnel" qui laisse entendre que c'est un marketing pour spécialistes, ce qui est tout à fait péjoratif. La dernière traduction proposée est **le marketing d'affaires** qui n'est pas tout à fait significative puisque l'expression est utilisée spécialement pour désigner les firmes

2 "Marketing Business to Business"; P.Malaval & C.Benaroya; édition Pearson Education; 2009.

l'activité est cyclique et organisée autour de projets, de tâches ou de missions successives commandées par le client, pour cette raison d'ailleurs que l'on lui attribue également l'appellation de "marketing de projet". On conclut donc de ceci qu'il n'existe pas d'équivalent assez englobant que l'expression "marketing B to B", par conséquent, on a souvent tendance à l'utiliser tel quel en français.

Le marché B to B est constitué des professionnels clients actuels et potentiels auxquels on vend un produit ou un service, mais il est influencé directement par les marchés aval, à-dire les marchés des clients du client. La valeur générée par le marketing d'une entreprise au profit d'autres entreprises se décompose en deux composantes : la valeur directe créée par le client (performance du produit vendu, prix, conditions de paiement...) et la valeur indirecte perçue par le client du client ; exemple : les fenêtres en verre incassables et antisonores vendus à un constructeur en Bâtiment peut devenir pour celui-ci un argument commercial fort et différenciant car ses qualités rendent l'offre plus intéressante pour les professionnels et les entreprises d'affaires souhaitant acquérir des bureaux au centre

Les processus de décision en milieu B to B sont plus complexes à analyser qu'en B to C en raison du nombre plus élevé de intervenants de nature différente. De plus, le client a souvent un rôle plus actif en partenariat avec le producteur ou le vendeur

pour définir les caractéristiques du produit et des services qui l'accompagnent.

Pour ces raisons là et bien d'autres, la segmentation s'avère nécessaire à un moment donné, or, il est primordial de distinguer entre la segmentation stratégique et la segmentation marketing(ou mercatique).

En intervenant sur plusieurs terrains différents, la plupart des entreprises sont confrontées au problème de l'allocation optimale de leurs ressources, en effet, faut-il investir dans tous les domaines ou s'agit-il d'en privilégier l'un ou l'autre ? Apparaît donc la nécessité de découper l'ensemble des activités de la firme en domaines plus ou moins homogènes et indépendants les uns des autres : les domaines d'activité stratégique(DAS). Ceci fait l'objet de la segmentation stratégique, en effet, cette dernière est une phase importante de tout un processus de diagnostic stratégique. Elle occasionne une réflexion active sur les chemins possibles pour améliorer ou retrouver la compétitivité. Le résultat de cette segmentation est déterminant pour la constitution des plans d'action (planification) et l'orientation des décisions d'allocation de ressources (budgets et reporting, ceci fait son intérêt.

La démarche de la segmentation stratégique a pour but d'identifier l'existant et de profiler l'évolution de la firme. Elle incite à accroître l'attention des managers sur des combinaisons d'activités, des cessions ou acquisitions et alliances. considérée comme le point de départ de toute analyse stratégique, doit permettre de dégager une vision claire de l'attrait de telle ou telle activité de l'entreprise, de

niner les facteurs clefs de succès (FCS) spécifiques à ne de ces activités, ensuite, d'évaluer le degré de se des facteurs clés dans chaque domaine. De plus, c'est ie de toute décision stratégique, car elle aide à fixer des és en matière d'allocation des ressources (humaines, ières...), et à décider éventuellement, des DAS que prise devra théoriquement développer et ceux qu'il a abandonner.

cette réflexion sur les critères qui peuvent se révéler giques pour l'avenir de la firme s'articulent atours d'un ique : celui de **la compétitivité**.

le cas de la segmentation marketing, le segment pond à une tranche de marché, et la stratégie en lant va viser normalement le client professionnel, ou dans ns cas, le produit. Il s'agira surtout, d'adapter et miser l'offre par rapport à une certaine tranche de clients **la demande** s'avère homogène. La segmentation ting est un des aspects essentiels de l'analyse marketing la mesure où elle commande à la fois la stratégie d'offre proche commerciale des clients.

segmentation stratégique est guidée par une seule upation-qui constitue d'ailleurs sa problématique- : er le découpage des activités de l'entreprise qui rende le : compte de la diversité et des spécificités des formules de on de la valeur. Pour la segmentation marketing: est-elle -, ---natique ou dépend-t-elle de la taille de l'entreprise ?

Ainsi, dans une première partie, on essayera après avoir expliqué le concept de la segmentation stratégique en B to B, de monter la démarche d'élaboration des différents DAS ainsi que leurs méthodes d'évaluation et leurs utilité, pour ensuite aborder les différentes stratégies mises en œuvre en matière de segmentation stratégique : ***c'est l'analyse de macro-segmentation.***

Par la suite, on verra naturellement la segmentation marketing qui vient compléter la première et non la contredire. A travers ses méthodes spécialement orientés B to B, ses critères, ses étapes et stratégies : ***c'est l'analyse de micro-segmentation.***

Pour illustrer notre travail, on présentera une étude de cas pratique portant sur ***MICHELIN.***

LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE EN B TO B : L'ANALYSE DE MACRO-SEGMENTATION

L'entreprise est souvent une entité trop complexe pour qu'une stratégie puisse être appliquée à toutes ses activités. Si la stratégie peut et doit être considérée comme le libre arbitre de l'entrepreneur, cela revient à donner la possibilité, ou plutôt à laisser l'entrepreneur à faire des choix d'allocations de ressources entre plusieurs stratégies alternatives. Mais il n'est pas facile de dégager les éléments objectifs et prospectifs permettant de poser ces choix, que ce soit au niveau des objectifs de ces stratégies, ou de la manière dont l'entreprise doit les organiser.

La segmentation stratégique en B to B possède les mêmes principes que en B to C, c'est au niveau de la micro-segmentation qu'apparaît la différence entre le Business to Business et la grande consommation.

A. **Finalité et spécificités de la segmentation stratégique B to B**

Concept et finalité

La segmentation stratégique est une pratique consistant à repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devra être développée afin :

- Organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis des différents marchés ;
- Permettre une analyse concurrentielle pertinente ;
- Développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des F.C.S. propres au secteur.

L'identification des groupes d'acheteurs-cibles est l'objectif de la démarche de segmentation stratégique qui va décomposer le marché de référence (c'est-à-dire le marché sur lequel l'entreprise veut se démarquer et définir une stratégie de présence) en sous-ensembles homogènes du point de vue des attentes et des comportements d'achat. Cette démarche de segmentation est d'une importance stratégique pour l'entreprise, puisqu'elle conduit à définir son domaine d'activité et à identifier les facteurs clés à maîtriser pour être gagnant dans ces marchés-cibles.

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 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.

la définition d'une mission stratégique, trois questions
it 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?

ponse à ces questions doit être considérée sous l'angle des
is de l'acheteur afin d'éviter le risque de « **myopie-
it** »³ :

Pour un acheteur, 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.

ctif est donc de définir le marché de référence du point de
de l'acheteur et non pas du point de vue du producteur.
atteindre cet objectif, on définira le marché de référence
référant aux trois questions suivantes :

3www.strategieb2b.com/La-segmentation-des-marches-industriels

- ✓ Quels sont les différents groupes d'acheteurs potentiellement intéressés par le produit?
- ✓ Quels sont les besoins, les fonctions ou les solutions à rencontrer?
- ✓ Quelles sont les technologies existantes ou les métiers susceptibles de produire ces fonctions?

Tous ces objectifs découlent vers une seule et unique finalité ; à savoir l'amélioration de la création de la valeur, puisque celle-ci offre à la fois un retour sur investissement et un retour d'expérience positif.

a) **Le domaine d'activité stratégique**

Les DAS sont l'objet de la phase de segmentation stratégique, ce sont des sous-ensembles d'activités d'une entreprise qui ont des **facteurs clefs de succès** semblables et qui partagent des **ressources** et des **compétences**.

Ces activités contribuent donc à **créer de la valeur** de manière suffisamment similaire pour nécessiter une stratégie d'affaires spécifique et cohérente.

Par définition, les facteurs clefs de succès sont différents d'un DAS à l'autre.

b) **L'évaluation du domaine d'activité stratégique**

Chaque domaine d'activité stratégique doit être évalué afin de pouvoir lui appliquer la stratégie adéquate à long et moyen terme. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des DAS basées sur les matrices BCG, MAC KINSEY et ADL.

- **La matrice BCG (Boston Consulting Group) :**

La matrice BCG est une technique d'analyse de portefeuille d'activités. Deux axes d'analyse y sont utilisés :

1. Le marché : le critère retenu est le taux de croissance du marché sur lequel l'entreprise est présente avec ses différents produits. Il peut être fort ou faible.

2. La position de l'entreprise sur le marché : c'est la part de marché relative qui est utilisée comme critère d'évaluation. Elle peut être forte ou faible.

Cette matrice définit ainsi quatre catégories de produits : les poids morts, les étoiles, les dilemmes et les vaches à lait.

Figure N°1 : La matrice du Boston consulting Group

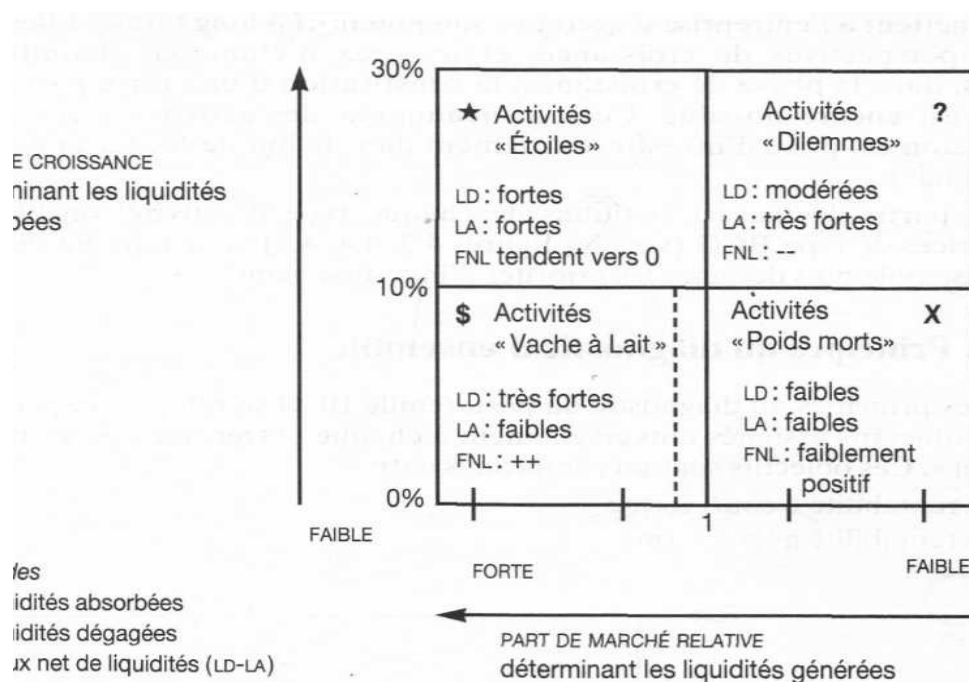


Figure 4.2 – Diagramme de portefeuille d'activités stratégiques selon le BCG

Les quatre cases correspondent chacune à quatre situations particulières. Or ce qui nous importe ici est de connaître l'utilité

de cette matrice pour le marketing B to B : en effet, en positionnant les produits sur un marché souvent de faible concurrence et composé de nombre restreint de clients, la matrice BCG permet au décideur de mieux visualiser la situation de chacun de ses produits et d'évaluer l'équilibre entre ses différentes activités :

- celles que l'on maintient par inertie;
- celles qui rapportent de l'argent et permettent de financer d'autres activités;
- celles qui assurent la croissance de l'entreprise;
- celles qui, bien gérées, pourraient représenter l'avenir de l'entreprise.

Cette matrice souffre de plusieurs limites, à savoir son aspect réducteur et statique puisqu'elle prend en compte une position à un moment donné. Cette méthode n'est pas à préconiser en B to B où la concurrence s'intègre par rapport aux clients et aux technologies, des facteurs en changement constant.

- **La matrice MAC KINSEY**

La Matrice Mac Kinsey est plus une grille de réflexion qu'un modèle de comportement stratégique. Elle est à privilégier en B to B puisqu'elle présente plusieurs avantages en adéquation avec ce domaine, à savoir :

- Le réalisme et l'universalité.
- La prise en compte de la capacité et l'identité de l'entreprise (atouts de la firme).

la grande variété des variables qu'elle utilise (ce qui nécessite une parfaite connaissance de l'environnement, de l'activité et des forces et faiblesses de la firme mais complète d'autant son analyse).

la prise en compte de variables qualitatives (culturelles, identitaires) et d'éléments de synergies qui soulignent les interrelations très étroites entre activités au sein du portefeuille d'activité produits, que l'entreprise ne doit pas négliger.

le passage d'une approche quantitative voir statique (BCG) à une approche plutôt qualitative et dynamique.

Figure N°2 : La matrice MAC KINSEY

		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
	Élevé	Maintenir sa Position	Investir pour croître	Investir Sélectivement
	Moyen	Investir Sélectivement	Rentabilité Sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner
		Investir / Croître	Statu quo	Exploiter / Abandonner

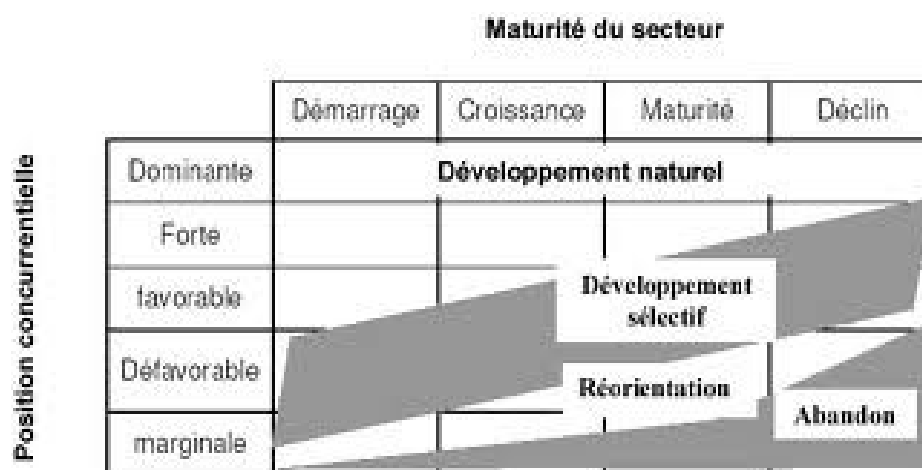
la matrice ADL (Arthur D. LITTLE)

L'ADL structure son tableau d'analyse stratégique à partir du degré de maturité de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité.

La plus grande qualité de la matrice ADL est qu'elle offre une évaluation qualitative puisqu'elle ne considère pas la compétitivité uniquement sur les prix, ce qui la rend plus proche de la réalité à travers une mesure relative par rapport aux concurrents, aussi, la matrice ADL offre-t-elle une analyse dynamique par l'introduction du cycle de vie.

En revanche, cette matrice présente des difficultés de mise en œuvre par rapport à la BCG par exemple, dans la mesure où les PME ne peuvent s'aventurer dans une évaluation aussi coûteuse, de plus, elle ne peut être pertinente que pour les entreprises fortement diversifiées.

Figure N°3 : La matrice Arthur D. LITTLE



2) Les spécificités de la segmentation stratégique en B to B

Business to Business est caractérisé par le nombre des secteurs d'activité qu'il concerne et par la complexité de son environnement, radicalement différent de celui de la grande consommation. Il existe donc des caractéristiques spécifiques à la segmentation stratégique en B to B selon les différents secteurs d'activités de celui-ci.

Les biens industriels, dans leur acception la plus large, comprennent l'ensemble des produits et services, fabriqués et vendus par des entreprises à d'autres entreprises : industriels, commerçants ou professionnels. C'est l'une des différences majeures avec le secteur de la grande consommation, en effet, la différence réside dans la nature très diversifiée des clients qui achètent des biens à titre professionnel, c'est-à-dire des biens qui entrent dans le cadre du fonctionnement de leur entreprise. Par conséquent, les biens industriels s'adressent aux producteurs agricoles, aux premières, aux assembleurs, aux fabricants de produits semi-finis, aux distributeurs et aux prestataires de services.

C'est ce qui fait que les biens industriels se caractérisent par une grande hétérogénéité : blé, coton, ciment, moteurs, ordinateurs, avions, services financiers... C'est pour cette raison que encore, que KOTLER et SAPORTA ont classifié les biens industriels en trois principales catégories :

- 1. Les biens entrant dans le produit final
- 2. Les biens d'équipement entrant directement dans le processus de fabrication
- 3. Les biens de maintenance

- Les biens et services industriels n'entrant pas directement dans le processus de fabrication⁴

Tous ces éléments contribuent à la difficulté d'élaborer des macro-segments homogènes et susceptibles de réaliser des synergies.

B. **Modalités de la segmentation stratégique en B to B**

La segmentation stratégique peut être réalisée soit **par découpage** soit **par regroupement**.

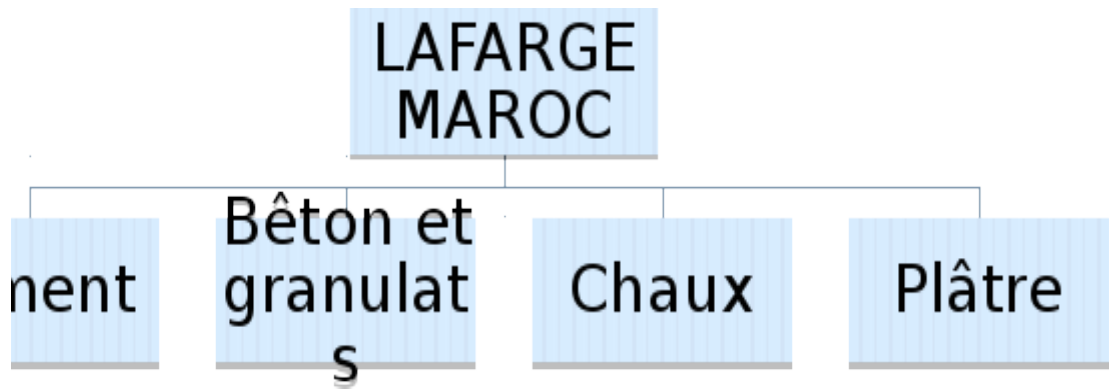
1) Segmentation stratégique par découpage

Le découpage consiste à considérer l'entreprise globalement et à tenter d'identifier les différents segments stratégiques qui constituent son activité, il est le résultat d'une analyse des différences entre chacune des activités en se fondant sur les critères suivants :

- Le type de clientèle concernée : Ici les entreprises et industries
- La fonction d'usage : besoins / critères d'achat
- La concurrence : pas aussi accrue que dans le secteur de la grande consommation
- La technologie : type de techniques industrielles...

Figure N°3 : Exemple de segmentation par découpage de LAFARGE MAROC

⁴ "Marketing Business to Business"; P.Malaval & C.Benaroya; édition Pearson Education; 2009.



Segmentation stratégique par regroupement

Le regroupement, quant à lui, consiste à considérer les produits de l'entreprise pour les regrouper en segments stratégiques.

Exemple N°4 : Exemple de segmentation stratégique par regroupement

c. **La démarche de mise en œuvre de la segmentation stratégique**

La différence qu'il peut y avoir entre la segmentation stratégique B to B et celle du marché de la grande consommation est le fait de regrouper les produits de l'entreprise en une seule activité selon les convergences qui existent, le découpage n'est pas à préconiser dans la mesure où il peut s'avérer le plus souvent coûteux, particulièrement dans le cas des petites et moyennes entreprises.

1) Énumération des activités élémentaires de l'entreprise en termes de trinômes TAC

Trois dimensions essentielles doivent être prises en compte, soit:

- La **T**echnologie: connaissances et des savoir-faire alignés sur des machines
- L'**A**pplication: usage de la technologie destiné à élaborer un produit/service
- Les **C**lients: usagers réels ou potentiels de l'application (du produit/service), bien sûr ici on parle de clients professionnels.

Une activité élémentaire d'une entreprise se définit donc comme un trinôme qui articule une technologie (T), avec une application (A) et un groupe de clients (C).

2) Recherche des FCS propres à chaque trinôme TAC

Ce qui suppose une connaissance:

- Des attentes des clients (les éléments des produits et services offerts qui ont une valeur à leurs yeux)
- Des compétences et des coûts associés aux activités de la chaîne de valeur de l'entreprise.

exemple de LESIEUR-CRISTAL : offres aux industriels

**Huile de
tournesol**

**Huile de
Soja**

groupement des trinomes IAC en domaines activités stratégiques (DAS)

procède donc au regroupement des activités élémentaires (trinômes TAC) en domaines d'activités stratégiques (DAS) en fonction des similitudes et des différences observées entre les facteurs clefs de succès (FCS) respectifs.

groupement des domaines d'activités stratégiques (DAS) en bases stratégiques (BS)

La dernière étape consiste à analyser les partages de ressources, les transferts de compétences et les synergies réelles ou potentielles entre les DAS qui ont été définis lors de l'étape 3 afin de les regrouper en BS.

La base stratégique regroupe par conséquent l'ensemble des domaines d'activités stratégiques entre lesquels il existe des partages de ressources et de compétences, ou des complémentarités de gamme, ou des cessions internes, réels ou potentiels.

Entre les DAS d'une même base il existe des liens qui font que l'on ne peut pas prendre de décision sur un DAS sans affecter un autre DAS appartenant à cette base.

Par définition, il ne doit exister aucun lien significatif entre deux BS d'une entreprise, **sauf**:

- Coût de la direction générale et des services financiers
- Partage du cash-flow pour lequel les BS sont en concurrence

D. **Les stratégies de segmentation stratégique en B to B**

On les appelle également stratégies de couverture du marché de référence.

1) **La stratégie de concentration**

L'entreprise définit son domaine d'activité, de manière restrictive, sur un produit-marché, c'est à dire sur une technologie, une fonction et un groupe d'acheteurs. C'est la stratégie du spécialiste qui recherche une part de marché élevée dans un créneau bien défini.

2) **La stratégie de spécialiste produit**

entreprise choisit de se spécialiser dans une fonction mais de servir tous les groupes d'acheteurs concernés par cette fonction. **Les entreprises qui fabriquent des composants entrent dans cette catégorie.**

La stratégie du spécialiste client

Une entreprise se concentre sur une catégorie de clients en offrant une gamme complète de produits ou un système et d'équipements exerçant des fonctions élémentaires ou reliées entre elles;

La stratégie de diversification

Cette stratégie consiste à introduire plusieurs produits dans des marchés n'ayant pas de lien entre eux.

La stratégie de couverture complète

Cette stratégie consiste à proposer un assortiment complet pour couvrir les besoins de tous les groupes d'acheteurs. **Une entreprise couvre la totalité du marché.**

E. Les avantages et difficultés de la segmentation stratégique B to B

Les avantages de la segmentation stratégique

La segmentation stratégique est basée sur les attentes des clients et ceci est fondamental, en effet, dans un milieu commercial et entrepreneurial de plus en plus exigeant, où les clients deviennent de moins en moins fidèles et où l'information ne circule pas facilement, la segmentation stratégique a

l'avantage de prendre en compte les attentes des ces clients, dans une logique relativement facile à comprendre.

Aussi, la segmentation stratégique permet-elle de gérer relativement et objectivement les conflits d'intérêt, notamment sur l'allocation des ressources entre les différents départements de l'entreprise, voir même entre ses différentes filiales, en clarifiant la stratégie générale.

Dans la même optique, cette segmentation permet d'aligner, d'homogénéiser les décisions stratégiques et d'améliorer leur pertinence.

Enfin, la segmentation stratégique contribue à la diminution des coûts du marketing en optimisant les opérations.

2) Les difficultés de la segmentation stratégique

• **Raisonner à la bonne échelle :**

- une segmentation trop fine conduit à sous-estimer, donc à sous valoriser, le partage des coûts et les effets de synergie.
- une segmentation trop agrégée conduit à surestimer les mêmes facteurs, mais surtout à négliger la spécificité des compétences requises par chaque activité.

• **Respecter la double logique de l'offre et de la demande :**

- si on privilégie la demande, on risque d'aboutir à une approche trop marketing.
- si on privilégie l'offre, on risque de conduire une entreprise à penser qu'elle peut façonner son propre segment stratégique.

Segmentation et structure organisationnelle :

Le cadre structurel de l'entreprise peut constituer un handicap pour aller à l'inventaire des segments stratégiques car il ne recense que rarement ces derniers.

Il peut produire des confusions, des conflits et des blocages susceptibles de nuire à l'identification des segments et à la mise en œuvre de stratégies cohérentes...

Portée de la segmentation stratégique

L'expérience montre qu'une mauvaise segmentation conduit à l'échec, tandis qu'une analyse pertinente est un atout pour réussir.

Il n'existe pas de méthode infaillible pour réussir la segmentation, mais seulement une démarche itérative, où le résultat d'une segmentation donnée est confronté en permanence aux effets qu'elle produit sur la stratégie.

LA SEGMENTATION MARKETING EN B TO B :

L'ANALYSE DE MICRO-SEGMENTATION :

La micro segmentation est un des aspects essentiels de l'analyse marketing, elle consiste à reconnaître des groupes de clients à fort degré de ressemblance. Une bonne segmentation permet la constitution de segments différenciés entre eux, la mise en évidence d'une concurrence spécifique identifiée, suffisamment distincte pour justifier une différenciation des offres. Elle commande donc à la fois la stratégie d'offre et l'approche commerciale des clients.

A. Les méthodes de segmentation marketing utilisées en business to business

1-La segmentation de WIND et CARDOZO

Une méthode de segmentation de marchés industriels en deux étapes a été proposée par Wind et Cardozo qui ont élaboré un modèle basé sur l'utilisation de macro et de micro- variable. On peut qualifier la première phase de « macro segmentation ».

Cette technique est considérée comme le moyen le plus rapide et le moins coûteux de regrouper des clients en segments homogènes. Elle est basée sur l'utilisation de variables générales comme le secteur d'activité (agroalimentaire, automobile, industrie du papier..), la taille de l'entreprise (le nombre de salariés, de machines, chiffre d'affaires..) et sa localisation géographique (nombre d'implantations, nationalité, siège social, agences, unités de production..). Ces variables sont en général faciles à observer, notamment à partir des sources d'information secondaires. A ce stade, il n'est pas facile de mener des entretiens particuliers avec les clients. Malheureusement, cette macro-segmentation n'est pas généralement suffisante. En effet, les modes d'organisation des entreprises et les comportements des acheteurs sont très peu expliqués par des critères aussi généraux.

La seconde phase de « micro-segmentation », consiste à rediviser chaque macro segment en groupe plus restreint en fonction des caractéristiques des acheteurs. La micro-segmentation nécessite donc une meilleure connaissance du

à commencer par ses besoins et son type de relation avec ses fournisseurs. On analyse essentiellement les variables de micro segmentation telles que :

- le degré d'utilisation (nouveaux utilisateurs, non-utilisateurs, déjà utilisateurs, clients, prospects...) ;

- le degré d'expertise du client (ancienneté de la maîtrise du savoir-faire) ;

- le type d'achat (achat nouveau, rachat à l'identique, achat modifié) ;

- le type de procédure d'achat (niveau de centralisation des décisions..) ;

- le niveau d'influence des personnes et des services au sein du centre d'achat des entreprises clients (en fonction de la structure de chaque entreprise et du degré de complexité technique de leurs produits : influence prédominante du directeur de production, du service d'ingénierie ...) ;

- les avantages recherchés (importance relative des attentes des clients) ;

- les caractéristiques personnelles (formation, expérience...).

La micro segmentation nécessite un très bon niveau d'information sur la clientèle : ainsi, le vendeur peut adapter son offre en fonction de chaque micro segment sélectionné. Cette méthode présente l'inconvénient d'utiliser des informations de source primaire ; l'ingénieur commercial ou le technico-commercial doivent collecter les données au cours d'entretiens personnels avec leurs multiples

interlocuteurs, ce qui rend la procédure plus longue et coûteuse.

Exemple de segmentation : Le choix s'est porté dans ce cas sur le secteur d'activités des clients pour la macro segmentation et sur la procédure d'achat pour la micro segmentation. Les pourcentages correspondent au poids respectif de chaque segment dans le chiffre d'affaires total potentiel (cf. tableau suivant).

En %	Agroalimentaire	Aéronautique et spatial	Industrie électronique	Santé	Total
Achat entièrement centralisé (au niveau du groupe)	5	6	4	0	15
Achat centralisé par établissement (marchés à bons de commande)	14	17	12	4	47
Achat décentralisé par service	6	11	10	11	38
Total	25	34	26	15	100

La macro-variable choisie, le secteur d'activité permet de classer les clients en quatre domaines : l'agroalimentaire, l'aéronautique et le spatial, l'industrie électronique et le secteur de la santé.

La micro-variable de la procédure d'achat comporte trois niveaux :

- L'achat entièrement centralisé au niveau du groupe de contrôle ;
- L'achat centralisé par site du client, avec des marchés à bon de commande ;
- L'achat totalement décentralisé par l'établissement.

Six principaux segments révélés par cette matrice représentent 75% du chiffre d'affaires total potentiel. En fonction d'autres paramètres à vérifier, ils peuvent donc déterminer les priorités du plan d'actions commerciales, répondant au marché-cible.

2-La segmentation de BANOMA et SHAPIRO : L'approche imbriquée

À l'esprit des segmentations précédentes, Bonama et Shapiro ont proposé l'approche dite imbriquée, basée sur cinq séries d'informations. Leur première préoccupation est d'ordre managérial : pour l'entreprise, il vaut mieux commencer par les variables les plus faciles à mesurer et terminer par les plus difficiles, en symétrie avec les différentes

phases de l'approche marketing, de l'utilisation des sources secondaires jusqu'à l'exploitation des entretiens individuels.

❖ **La segmentation en marketing de projet**

La segmentation des marchés fonctionnant en mode projet est particulièrement difficile avec les outils classiques utilisés en B to B récurrent. Elle permet d'affiner l'analyse du projet et de l'appel d'offre. Toutefois, cette démarche amont est relativement difficile : elle doit être adaptée à chaque nouvelle affaire principalement en raison de l'unicité et du réapprentissage indispensable (faute de récurrence des projets). Insuffisamment structurée et approfondie, elle finit par se résumer, dans la pratique de nombreuses entreprises, à une segmentation reposant sur des critères descriptifs (mode de passation, type d'utilisateurs...) peu prédictifs, voire même souvent trompeurs. Les réponses aux appels d'offres, en se calquant sur le seul cahier des charges, omettent de nombreuses variables. Elles s'inscrivent alors dans une démarche superficielle perçue comme opportuniste de la part des donneurs d'ordre (qui s'estiment mal compris) et comme étant de court terme (influencée par la recherche du meilleur prix, avec les risques associés que cela représente). Grâce à l'expérience acquise, à l'histoire des affaires et à la mise en œuvre d'une démarche structurée de marketing de projet, certaines entreprises B to B ont pris en compte des critères plus fins tels que la logique du client (mieux-disant, moins-disant, mieux-coopérant), « l'environnement » de l'offre (la structure

du socio-politico-économique), maturité marketing dans les entreprises « orientées projet » leur permet de nourrir une base de données d'aide à la décision, permettant d'estimer les probabilités de succès. Lors de revirements économiques qui entraînent de nombreuses filières, le nombre de projets augmente et tend à se restreindre et, du coup ; à se focaliser sur les projets à retenir, puis de pondérer le volume d'activité publicitaire dans le portefeuille d'affaires. La segmentation prend ici tout son sens et repose sur des critères :

- liées à la stratégie (profils des donneurs d'ordres, caractéristiques et intérêt stratégique du secteur, intensité et intérêt du projet pour le donneur d'ordre, nature des enjeux en termes de coûts, délais, impacts du projet sur l'activité et l'image du donneur d'ordre..) ;

- liées au comportement d'achat (degré d'ouverture aux pratiques de partenariat...).

Ce travail d'analyse amont permet de nourrir le cadre décisionnel classique en mode projet :

- « Go/no go » ?

- « If go/ how » ?

Cela s'appuie sur un travail relationnel continu et sur une veille permanente des milieux dans lesquels l'entreprise sseur souhaite œuvrer. C'est cette démarche de fond qui guide la prise de décision.

Cette approche se veut plus pragmatique, car pour obtenir des informations les plus pertinentes, l'analyse doit suivre la logique de progression des cinq catégories suivantes

- Signalétique de l'entreprise : secteur d'activité, taille et localisation de l'entreprise ;
- Variables d'exploitation : technologie utilisée, utilisateurs et non-utilisateurs d'un produit, d'une marque, achat de produits associés et compétences du client ;
- Procédure d'achat : organisation et relations avec le centre d'achat, sa structure hiérarchique, ses pratiques (centralisées ou non, appels d'offres) et les critères d'achat ;
- Facteurs conjoncturels : type, montant et urgence de la commande ;
- Caractéristiques personnelles : affinités vendeur-acheteur, motivations de l'acheteur, perceptions individuelles, degré de fidélité.

La succession de ces cinq catégories correspond à l'analyse du processus d'achat industriel. Elle se traduit sur le terrain par la complexité des relations avec les divers interlocuteurs du centre d'achat. La présentation imbriquée permet de mieux comprendre la progressivité nécessaire à l'établissement de relations de confiance.

En conclusion, les différentes méthodes proposent un cadre utile à l'analyse stratégique des marchés en classant de façon aussi exhaustive que possible les différents facteurs de segmentation. Chacune nécessite d'être adaptée : par exemple, dans un secteur donné, la variable de l'organisation des achats

être considérée comme une macro-variable. La segmentation est donc un outil à utiliser avec pragmatisme, en fonction de chaque contexte, afin de valider l'approche méthodologique de chaque entreprise.

Les critères de segmentation

Une segmentation réussie repose avant tout sur le choix des critères de segmentation. Ces critères doivent être pertinents et efficaces, facilitant à terme l'exploitation du segment défini.

La segmentation par type d'activité est la plus facile à mettre en œuvre et la plus courante en B to B, le choix du ou des critères de segmentation dépend de notre secteur d'activité et de la nature des produits que nous commercialisons. L'important c'est que notre choix soit pertinent afin de nous permettre d'exploiter notre secteur de façon rationnelle et efficace, comme le montre le tableau ci-dessous :

Critères	Objectif	Pertinence
des entreprises :	Evaluer les potentiels	Faible
de l'activité	➤ Connaissance des attentes ➤ Prix du marché ➤ Valoriser son capital expérience	Forte Très forte Très forte Très forte Forte

	➤ Acquisition de connaissances ➤ Explorer sa notoriété	
Fonctionnalité	Connaissance des applications	Très forte
Organisation et type d'achat	Connaissance du client	Forte
Produit et niveau de criticité	Connaissance des attentes	Très forte
Personnel	Connaissance des acteurs du processus incluant ses concurrents	Faible
Localisation géographique	Améliorer sa productivité	Forte

segmentation réussie doit donc nous aider à préparer l'ensemble de nos actions commerciales qu'il s'agisse de nos campagnes de prospection , de promotion ou de fidélisation surtout , en nous offrant la possibilité de définir un profil du client , la segmentation va nous faciliter l'appréhension et la qualification du prospect à partir des caractéristiques du segment, que l'on présente sous la forme d'une fiche :

de segmentation⁵

⁵ Les fondamentaux de la vente B to B p 58: Le mentor par Jean-Claude Velu

Critères	Caractéristiques
Produit	Désignation du produit utilisé dans le segment
Application et criticité	Description des conditions techniques exigées
Délai	Exigence en matière de mise à disposition du produit
Attentes spécifiques	S'il y' en a
S.A.V	Conditions d'intervention du S.A.V
Assistante technique	Nature de l'assistance
Argumentaire	Arguments auxquels le segment est sensible
Concurrence	Poids dans le segment Poids forts / points faibles par rapport au segment
Part relative	Part relative de nos produits dans le volume d'achat du client exprimé en% Part relative de prix de nos produits dans le prix de revient du client
Prix de vente	Déterminer la fourchette de prix du marché
Prix de vente maxi	en fonction des volumes consommés
Communication	Actions de communication et de promotion

C. Les étapes de la démarche de micro-segmentation

1- La démarche générale

Le marché consiste à découper le produit-marché en sous-ensembles d'acheteurs recherchant dans un produit le même ensemble d'attributs. Cela se réalise en 4 étapes soient:

Analyse de segmentation

Diviser le produit marché en segments homogènes du point de vue des avantages recherchés mais différents les uns des autres.

Choix des segments cibles

Choisir un ou plusieurs segments cibles, compte tenu des besoins de l'entreprise et de ses qualités distinctives.

Choix du positionnement

Pour chacun des segments cibles retenus, se positionner par rapport aux attentes des acheteurs en tenant compte des avantages détenues par la concurrence.

Développement d'un programme marketing ciblé

Elaborer un programme marketing bien adapté aux caractéristiques des segments cibles.

La démarche de segmentation dans les PME industrielles

Che les PME industrielles, la démarche est rarement systématique, on se contente souvent d'une segmentation sectorielle ou géographique liée au suivi de la force de vente. Il

ne faut donc pas hésiter à remettre en question la segmentation traditionnelle pratiquée par l'entreprise.

D'autre part, en analyse rapide, on disposera de peu de statistiques sur le secteur. On

Commencera donc plus par une segmentation de la clientèle que du marché.

L'objectif étant d'aboutir à une segmentation explicative et non pas seulement descriptive.

Il est fréquent que la segmentation soit obtenue par approximations successives, les critères pertinents étant rarement identifiés au premier stade.

La démarche comprend trois phases :

- ❖ Analyser et décrire
- ❖ Comprendre et expliquer
- ❖ Faire des choix

PHASE 1 : ANALYSER ET DECRIRE

- Sélectionner les 20 % de clients qui génèrent 80 % du chiffre d'affaires. C'est une méthode qui a été mise en œuvre par Pareto et permet de faire une analyse structurelle du marché. L'entreprise a donc intérêt à porter ses efforts sur cette partie de la clientèle.
- Identifier les critères permettant de décrire ces clients.

On distingue en général deux types de critères :

-Les critères d'utilisation technique liés à des facteurs technologiques.

critères comportementaux des clients liés à des facteurs organisation ou de taille.

groupement de ces deux séries de critères sur une grille d'analyse permet ainsi d'aboutir à une matrice de segmentation.

Exemples de critères de segmentation :

Forme d'activité	Achats centralisés ou décentralisés
Degré d'internationalisation	Clients mono / multi pays
Nombre de clients	Poids de la fonction
Importance de la fonction	Degré d'importance
Produits consommés	Programme de fidélité
Produits utilisés comme critère	Programme de fidélité
Présence des applications	Programme de fidélité
Stabilité de la situation	Degré de stabilité de la situation
Importance de la fonction	Importance de la fonction
Importance du délai comme critère	Taille de la fonction
Importance de la fonction	Taille de la fonction

E 2 : COMPRENDRE ET EXPLIQUER

La première esquisse de segmentation étant réalisée, on déterminera pour chaque segment:

❖ **Sa part dans le chiffre d'affaires**

❖ **Sa rentabilité (analyse ABC)**

Cette méthode est plus précise. Le principe et la méthode sont proches de la règle des 20/80. Dans ce cas on distingue 3 catégories marquées au lieu de deux :

- A : 5% des clients représentent 50% des ventes
- B : 15% des clients représentent 30% des ventes
- C : 80% des clients représentent 20% des ventes

Dans ce cas on identifie 3 segments (ABC) :

- 1 - On fidélisera les 5% de bons clients
- 2 - On essaiera de développer le CA des 15% de clients standards
- 3 - On rentabilisera les 80% de petits clients.

Puis, on validera par interrogation d'un échantillon de clients de chaque segment quels sont effectivement les critères d'achat. Chaque client devra répartir 100 points entre les critères qu'il estime essentiels et noter l'entreprise sur chaque critère ainsi que ses concurrents.

PHASE 3 : ANALYSE CLIENTS

1. Comment nos clients (et non clients) sélectionnent parmi nos concurrents ?
2. Quels sont les principaux critères d'achat ?
3. Quel est le poids relatif des critères ? : (100 points à répartir entre critères)

Quels sont les critères qui augmentent (diminuent) en tance ?

Comment la pondération diffère-t-elle par segment ?

Comment sommes nous perçus sur chaque critère ?

Comment sont perçus nos concurrents sur chaque critère ?

Comment évolue notre performance relative ?

Pourquoi les clients sont-ils gagnés ou perdus ?

Qui prenons-nous (perdons-nous) des parts de marché ?

Comment pouvons-nous améliorer notre performance par rapport à nos concurrents ?

Quels segments devons-nous cibler ?

Les stratégies de la segmentation marketing marchés industriels

La macro-segmentation est la même pour l'industriel et la consommation, c'est au niveau de la micro-segmentation que les différences apparaissent. Il existe différentes segmentations. Voici les principales :

segmentation par avantages recherchés :

C'est la méthode la plus naturelle, elle s'appuie directement sur les besoins spécifiques du client industriel, lesquels sont préalablement définis. Cette méthode de segmentation revient à classer les clients par type d'industrie ou par type d'utilisation.

segmentation descriptive :

Il s'agit du profil du client industriel, les critères d'activités, de localisation géographique, de taille d'entreprise etc. Parmi ces

critères, la taille du client est souvent utilisée comme base de segmentation.

3- La segmentation comportementale :

Cette segmentation est importante dans les marchés industriels. Elle a pour objectif d'adapter les stratégies d'approche des clients en fonction des structures et des caractéristiques de fonctionnement du centre de décision

E. Les avantages et les difficultés de la segmentation marketing B to B

1-Les avantages de la segmentation

Il faut garder à l'esprit qu'en segmentant nos marchés adéquatement, on va obtenir :

- Plus de succès car on le fait en fonction des besoins des clients et ils sont bien souvent bien différents et nos efforts en marketing auront beaucoup plus d'impacts et de retombées.
- Plus d'efficacité de l'offre commerciale qui s'adresse à des cibles bien identifiées.

Cependant, il faut être prudent car une segmentation trop poussée avec des segments trop réduits entraîne des coûts d'adaptation trop élevés

2- Les limites de la segmentation

coût engendré pour adapter l'offre à chaque segment peut être trop élevé pour l'entreprise. Coût supplémentaire au niveau de la conception du produit et de la communication

risque de cannibalisation d'un produit. Concurrence entre les produits qui fait disparaître l'un au profit de l'autre

Hyper-segmentation peut entraîner un risque de confusion chez le consommateur qui se perd face à l'offre de l'entreprise et qui se retourne vers la concurrence.

III- ETUDE DE CAS



PRÉSENTATION DU GROUPE MICHELIN

Michelin en quelques chiffres

- ✓ Chiffre d'affaires consolidé en 2003 : 15,4 milliards d'euros
- ✓ 19,2% des parts de marchés du pneumatique
- ✓ 130 000 employés de toutes cultures dont 4000 chercheurs répartis dans les centres de technologie
- ✓ Présence commerciale dans 170 pays

La mission du groupe



La variété des marques représentées en-dessus renforce les multiples acquisitions et partenariats de Michelin qui mène une politique de croissance interne soutenue afin de pénétrer de nouveaux marchés.

Les leviers de la stratégie de Michelin sont les suivants :

- L'anticipation du marché
- Le développement dans les zones géographiques à fort potentiel
- La diminution des coûts fixes
- La flexibilité
- La réactivité

Répartition des activités de Michelin

Graphique 1: Répartition des activités

Implantation

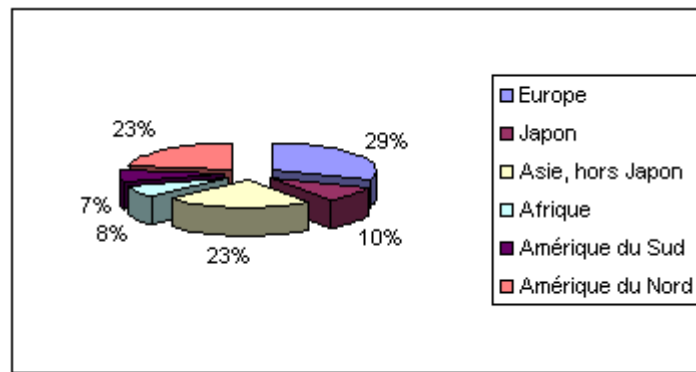
Le groupe a choisi de s'implanter localement pour répondre aux spécificités des marchés.

Cela peut être illustré par ces chiffres clés :

14 sites de production dans le monde dans 19 Pays :

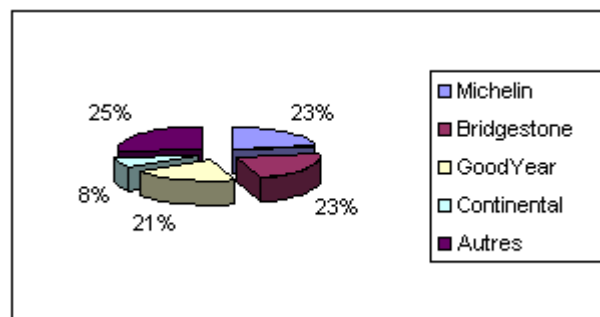
- Algérie
- Allemagne
- Brésil
- Canada
- Chine
- Colombie

- Espagne
 - Etats-Unis
 - France
 - Hongrie
 - Italie
 - Japon
 - Mexique
 - Nigeria
 - Pologne
 - Roumanie
 - Royaume-Uni
 - Russie
 - Thaïlande
- Un centre de technologie sur trois continents (Europe, Asie et Amérique du Nord)
 - 6 plantations d'Hévéas au Brésil et au Nigeria



Graphique 2: Répartition dans le monde

Michelin et la concurrence



Graphique 3: Michelin et la concurrence

LES AXES DE LA SEGMENTATION STRATEGIQUE

À début Michelin commence très fort, et ce en proposant une grosse dimension en voulant montrer son désir de lancer très fort et être présente sur le marché comme leader et non pas comme suiveur. Cette envie sera claire par un cycle de croissance stratégique efficace.

En confortant son offre et sa présence sur le marché des 57'' (plus grosse dimension en usage en 1996), Michelin propose à ses clients et aux constructeurs de nouvelles

capacités de charge pour une augmentation des possibilités du pneumatique (offre 63'')

Le marché se déplace et Michelin devient leader incontesté des Très Gros Pneus miniers (environ 80% EPM sur 63'' en 2002). Sur l'ensemble des gros pneus miniers (57 et 63 pouces) Michelin gagne 19% d'EPM entre 1996 et 2001.

Le succès de cette démarche s'appuie sur : FCS

- un déploiement industriel important (création d'une nouvelle unité de production : US7)
- des solutions techniques nouvelles (série 80, concept « low pressure », XDR, TGP,...)
- le développement d'une puissante force commerciale dédiée et globale
- le renforcement de son service aux clients miniers (dans la continuité des 100 ans d'innovation qui font l'histoire de Michelin)

La démarche de Michelin s'est reposée sur quatre actes qui seront décrits un à un ci-après.

Acte 1 : la stratégie amont

• Analyse du marché

Les clients sont les clients miniers qui représentent des gros clients professionnels

donné que le marché intérieur du minerais est très concurrentiel ils sont prêts à prendre des risques techniques pour réduire leurs coûts à la tonne transportée en exigeant en contrepartie une performance irréprochable.

- **Comprendre - Anticiper**

Le marché minier est un marché

À forte Valeur Ajoutée

À forte croissance

À l'image (impact au-delà du périmètre des gros pneus)

Très profitable (fortes marges)

Il y a principalement trois grands acteurs sur ce marché, Bridgestone, Michelin et Good Year.

Bridgestone est très agressif au niveau de la concurrence mais n'est pas très performant sur le marché des gros pneus miniers. Conquérir ce nouveau marché présente un double intérêt. Michelin peut non seulement déplacer le marché global des gros pneus miniers, s'assurant ainsi du quasi monopole (à l'échelle des EPM), mais peut aussi empêcher Bridgestone de réinvestir du réinvestissement de ces marges qui lui permettait d'être plus agressif au niveau de la concurrence.

Michelin était un acteur minier, un savoir faire existait, il disposait de compétences, de moyens et d'un crédit de confiance.

- **Choisir**

Le choix qui a été fait est celui d'investir dans une nouvelle usine qui a coûté 275 millions de dollars sachant que le total des investissements de Michelin se porte à 1,5 milliard de dollars par an.

- **S'engager**

Il s'agit de convaincre ses partenaires en prenant l'initiative d'un décalage du marché. En effet, faire de plus gros pneus suppose pour les industriels construire de plus gros engins.

Pour arriver à ce but, il est nécessaire :

- d'avoir confiance en sa technique
- d'apporter la preuve de ses moyens et ambitions
- de porter la responsabilité des décisions d'investissements majeurs pour les constructeurs

Acte 2 : De la préparation à la construction de l'usine

- **La préparation**

Il s'agit de :

- Montrer sa capacité à croître dans le but de devenir un partenaire sérieux et incontournable avant l'introduction d'une nouvelle capacité

renforcer sa présence sur le terrain en introduisant une personne sur tous les marchés même les moins intéressants.

Préparer les constructeurs en développant le travail en co-engineering (co-conception) et en co-steering (pilotage conjoint sur les aspects techniques, économiques, des lux...) dans le but de proposer et bâtir des solutions références de demain, de travailler en bonne compréhension de l'interaction pneu-véhicule et l'envisager conjointement tous les aspects du marché.

- **Organisation de l'usine**

Le choix a été l'implantation d'une nouvelle usine en Amérique du Nord, premier marché mondial pour les gros pneus miniers. Un aperçu des raisons qui ont conduit à ce choix et leurs conséquences.

Maitrise d'œuvre qualifiée à l'organisation en « manufacturing professionnel »

Proximité des clients et fournisseurs semi-finis à exploitation en flux tendus

Besoin de s'adapter au marché à flexibilité structurelle (usine en ligne), flexibilité dimensionnelles

Exploiter au maximum « les briques innovantes et procédés » à l'usine est bâtie et optimisée autour d'un nouveau procédé, de machines, de nouvelles conceptions

Il a ensuite fallu développer des solutions techniques adéquates.

Acte 3 : Du démarrage à la montée en puissance

Il a fallu définir une stratégie de démarrage. Le choix a consisté à commencer avec le personnel local ce qui a permis la responsabilisation des équipes et un retour sur expérience.

Séquencer le démarrage industriel fut la deuxième étape. Dans ce processus, ce qui vaut la peine d'être souligné est l'organisation du « sourcing », à savoir, la montée en puissance.

Il s'agissait de respecter :

- les contraintes de flux habituelles (demande client, capacité fournisseurs, adéquation productivité, pilotage du stock)
- les contraintes induites par la montée en puissance de l'usine (calendrier de déploiement des équipements industriels, besoins du plan d'homologation de l'usine, besoin de maintenance ou intervention sur machine)
- contraintes liées à l'introduction d'une nouvelle usine fournisseur (gestion d'un sourcing pluriel, ne pas inciter le client à imposer un sourcing, valoriser l'existence du sourcing « made in US »)

Acte 4 : Rester leader

Les attitudes à suivre sont les suivantes :

Ne pas se contenter de coups ciblés comme les petits challengers

Avoir servi des demandes globales en travaillant en réseaux intercontinentaux

Être un partenaire fiable et durable en tenant ses engagements, en entretenant une forte capacité de réaction, devenant alors le partenaire des constructeurs.

Rechercher le progrès continu que ce soit du point de vue technique, industriel ou commercial.

a) **CALIBRATION DE L'USINE**

Elle est calibrée pour faire un pneu encore plus gros limité par des contraintes de supply chain et spécialement conditions de transport, c'est à dire 4,30 m de diamètre (au lieu de 4m aujourd'hui)

Deux aspects qui doivent être contrebalancés lors de la mise en place d'une innovation. D'une part, elle doit être assez prudente pour rester avant-gardiste mais, d'autre part, elle doit être sûre car l'échec est inconcevable, étant donné tous les risques humains, financiers et matériels investis.

b) **LES METIERS DE MICHELIN**

1 - Les métiers *pneumatiques*

Tourisme et
camionnette
Matériel
agricole

Poids lourds
Aviation

Génie civile
Deux roues

Services multimédia

La stratégie de Michelin sur le DAS « deux roues » : - Un large éventail de produits de qualité. - Une notoriété importante et une image de marque appréciée. - Innovation avec notamment le pneu de compétition sans chambre à air La stratégie de

lin sur le DAS « Guide Michelin » et « Cartes papier » : -
 notoriété importante et adaptée au marché. - Mise à jour
 ère des produits proposés permettant une mise en avant
 valeur qualitative de Michelin.

valeur ajoutée de Michelin lui permet de mettre en avant
 produits de qualité et innovants. De par cette stratégie,
 lin fait de ces innovations et de cette qualité, un avantage
 rentiel fort. Stratégie d'Internationalisation et
 position Michelin est présent sur les marchés européens
 :), mais également sur le continent américain (nord). Ce
 permet de financer sa croissance et de se développer sur
 marchés émergents (Asie, Amérique du Sud et Europe de
 Le segment « Tourisme-Camionnette » est en plein essor
 marché.

.A SEGMENTATION MARKETING DES PRODUITS

*ous mines à ciel ouvert (Tombereaux bas,
 argeurs, Tombereaux rigides, Grattoirs)*



2) **Pneus mines souterraines (Chargeur, Tombereaux rigides, Transport souterrain)**



*eus pour construction (Tombereaux articulés, Rétro
veuses, Compacteurs, Grues)*



*eus pour industrie (Incendie et secours, Elévateur,
nsport)*



- 5) **Pneus pour carrière (Tombereaux articulés, Camions à bascule, Chariot élévateur, Niveleuses, Chargeur, Tombereaux rigides)**



- 6) **Pneus: ports et terminaux (Support au sol pour l'aéroport, Tracteurs de terminal, Chariots cavaliers)**



CONCLUSION

Après avoir traité le sujet de la segmentation de différents marchés, il s'avère très bien que celle-ci en B To B est très particulière tout en s'adaptant à un niveau d'analyse axée sur la stratégie de l'entreprise, et ce en se basant sur des modèles d'analyses techniques multidimensionnels.

Regroupant les clients en sous-ensembles ayant des besoins et des comportements homogènes, il devient possible d'optimiser la stratégie et le marketing de l'entreprise pour mieux servir chaque segment du marché. Cette démarche reste valable pour tous les marchés puisqu'ils comportent toujours une part d'hétérogénéité.

Puisque les marchés sont hétérogènes, plus la segmentation est justifiée. Or, les marchés B To B le sont beaucoup plus que les marchés B To C. La segmentation est donc, dans le principe, essentielle en B To B mais sa pratique et tous les critères de segmentation diffèrent.

En conclusion, on peut dire que les principes de la segmentation sont similaires en B To B et en B To C mais les méthodes, les critères et les pratiques diffèrent.

... est plus important de faire Ce qui est stratégiquement adéquat que ce qui est immédiatement rentable'

Kotler

Bibliographie

- MERCATOR; Théorie et pratique du marketing;
LENDREVIE-LEVY-LINDON

2. Malaval & C. Benaroya, le marketing B to B, édition Pearson 2005.

3. Cova & R. Salle, le marketing d'affaires, Dunod 2^{ème} édition.

Marketing Management; Kotler & Dubois

[ographie](#)

strategiebtob.com