

Trois erreurs à éviter lors d'une segmentation marketing

Par Nicolas Gladys – Les Echos.fr du 10/05/2013

La segmentation marketing est un exercice crucial pour la stratégie d'une entreprise, mais qui est difficile à mettre en œuvre en pratique, et, bien souvent, peu ou pas utilisée. Pour remédier à ce problème, voici trois erreurs à éviter et trois solutions pour y pallier.

La segmentation marketing : la mise en œuvre d'une stratégie

Segmenter votre stratégie marketing vous permet d'avoir une action plus efficace. Une stratégie de segmentation permet d'identifier des nouveaux débouchés pour vos produits et vous permet de séparer le bon grain de l'ivraie. Par exemple, il peut s'avérer qu'un tiers de vos clients ne sont en fait pas rentables, et que changer la manière de commercer avec eux a un impact très positif sur votre rentabilité. D'une manière générale, cet exercice est censé améliorer l'efficacité de votre business, mais, en pratique, peu de segmentation est effectivement mise en œuvre.

Première erreur : se baser uniquement sur le bon sens ou sur l'expérience personnelle

On l'a tous vécu : on a une idée innovante, on la présente d'une manière construite et positive, et elle est mal accueillie. Quand on demande pourquoi la réponse tombe : "on fait comme on fait depuis 20 ans, on ne va pas changer". Parfois, c'est "je connais très bien mes clients. Crois-moi sur parole, ça ne les intéressera pas". C'est possible, mais ce genre de raisonnement finit toujours par mener à l'impasse. Le bon sens peut être très subjectif, et notre inconscient peut nous souffler de mauvais conseils, par paresse ou par habitude. En effet, l'individu n'aime en général pas changer, et sans changement, pas d'innovation. Il faut donc ne jamais se baser uniquement sur ce que pense une seule personne, aussi intelligente soit-elle.

La solution

Plutôt que de se fier uniquement à l'intuition, pourquoi ne pas se baser sur des faits objectifs ? Dans un monde de plus en plus complexe, et de plus en plus rapide, nous devons nous faire aider par des systèmes automatisés de collecte et d'analyse d'information. Une étude menée sur 7 ans et plusieurs centaines d'entreprises montre que quand les décisions sont basées sur des analyses quantitatives, elles surperforment en moyenne de 64 % celles qui n'utilisent pas ces méthodes chiffrées. Il faut donc se baser sur les données, sur les comportements ou les usages (via les données de ventes historiques), et éventuellement sur les attentes (via sondages.)

Deuxième erreur : ne pas se concentrer sur les bons critères

Combien de segmentations sont basées sur l'âge, le revenu ou le sexe des clients ? Alors que nous savons tous très bien que certaines personnes âgées utilisent énormément Internet, certains jeunes adorent Brassens, les riches volent de temps en temps par Ryanair, les pauvres achètent parfois du champagne et du caviar, les hommes utilisent de plus en plus des produits de beauté, et environ la

moitié des joueurs de jeux vidéos sont en fait des joueuses... Ce qui fait votre rapport à un produit ou un service n'est pas, *qui* vous êtes, mais *ce que vous en faites*.

La solution : lorsqu'on sélectionne les critères de segmentation, il faut se concentrer sur des facteurs qui sont discriminants par rapport au produit ou service en question ! Il faut par exemple segmenter sur la manière dont le produit a été acheté (le canal), le profit généré (par exemple via la valeur actualisée nette, ou *Customer Lifetime Value*), et les usages (données transactionnelles) ou les besoins sous-jacents (sondages.) Rendant ainsi la segmentation concrète, et actionnable. Par exemple, bien effectuées, les segmentations basées sur le profit peuvent générer des rentabilités entre 10 % et 33 % supérieurs à des approches classiques.

Troisième erreur : croire qu'il s'agit d'un exercice conceptuel, ou pire, technique !

Après l'approche générale, et les données à collecter, il faut enfin se pencher sur les personnes qui doivent être chargées de ce genre de projet.

Le premier écueil classique en la matière est sans doute celui du "stratège déconnecté." Combien de fois n'a-t-on pas vu une segmentation (ou un exercice stratégique en général) effectuée par une société de conseil externe, qui, complètement déconnectée de la réalité du terrain, propose sa vision de ce que devrait être la stratégie de l'entreprise – souvent par l'intermédiaire de très belles présentations PowerPoint – et finit la mission au bout de quelques semaines ? Il n'est pas surprenant que les recommandations résultantes de ce procédé ne soient toujours pas appliquées un an plus tard, puisqu'elles seront impossibles à réaliser en pratique.

Le second écueil est apparu plus récemment et est lié à l'émergence du "*Business Analytics*." Comme de nombreuses entreprises ont acté l'émergence du Big data et des techniques d'analyse quantitative, elles ont chargé un statisticien/informaticien d'effectuer cet exercice. Au bout de quelques mois, de superbes calculs sont présentés, mais totalement incompréhensibles au commun des mortels... Inutile de dire que ces études ne seront jamais utilisées (ou même lues) par les personnes chargées de la mise en œuvre sur le terrain.

La solution

Il faut donc que ces analyses soient encrées dans le réel, et effectuées par des analystes qui combinent des compétences multiples. Si les critères de segmentation sont sélectionnés comme expliqués précédemment, la segmentation sera actionnable par construction. Il faut partir de l'opérationnel pour arriver à l'opérationnel ! Quoi de plus concret qu'une stratégie qui identifie le canal par lequel contacter un client et le produit à proposer le cas échéant (*next product to buy*) ?

Et pour garantir la pertinence et la rigueur de ce processus, le projet doit être dirigé par un expert qui n'est pas seulement un expert en informatique ou statistique, mais qui combine des compétences multiples :

- 1) La faculté de comprendre les enjeux du business.
- 2) La maîtrise des outils informatiques.
- 3) La connaissance des méthodes statistiques, et (4) une capacité à communiquer les résultats trouvés.

En conclusion, 3 facteurs de succès : la bonne approche, les bonnes données, les bonnes personnes

Trois facteurs de succès doivent donc être réunis pour mener à bien une segmentation efficace.

1) À l'heure du Big data, une décision qui n'est pas basée sur les faits ne sera pas seulement sous-optimale, elle sera aussi non motivée, et risque donc de ne pas aboutir à un consensus. Les faits sont là pour vous aider, et ils ont la dent dure. Profitez-en !

2) Oubliez la segmentation à l'ancienne, basée sur l'âge, le sexe ou le revenu. Des personnes identiques sur le papier auront des comportements différents en fonction de leur histoire ou de leurs aspirations. Soyez concrets dans votre approche, et faites un lien direct entre votre segmentation et votre processus opérationnel.

3) En fin de compte, rien de plus important que l'humain. Si vous ne disposez pas de personnes capables de jongler avec les différents aspects de cet exercice, il ne sert à rien de commencer un projet qui n'arrivera de toute façon pas à terme. Recrutez, formez, et accompagnez les talents nécessaires.