



# Gérer la croissance au-delà du chiffre d'affaires?

Par Benoit Ste-Marie, Directeur  
Février 2005

---

## **PARTIE 1**

### **Une bonne segmentation de marché conduit à l'augmentation des ventes**

Dans une démarche allant d'une analyse globale à une analyse plus spécifique, la première étape consiste à faire le bon choix de segments de marché et de bien établir le positionnement stratégique de l'entreprise. Il s'agit de faire une analyse de base de son industrie et de bien saisir la dynamique de tous les segments en présence. Pour y parvenir, il faut bien visualiser la matrice produit/marché de son secteur et définir les types de segments qui en découlent. Pour chaque segment, il importe d'approfondir sur trois points essentiels permettant à l'entreprise d'ajuster sa stratégie :

- La composition des segments
- Le taux de croissance des segments
- Le profil des clientèles des segments

### **La composition des segments**

Le nombre de concurrents, les parts de marché et la rentabilité par client sont assez liés. L'entreprise a intérêt à se positionner sur les clientèles procurant de fortes marges dans la mesure où le niveau de concurrence est acceptable. Le degré de rivalité de la concurrence est en effet déterminant, et peut entraîner l'érosion de la rentabilité si la concurrence est telle qu'elle contribue à l'infidélité et à des coûts d'acquisition (dépense marketing) élevés. L'entreprise peut ainsi entrer dans un jeu de conquête de clientèle tout en perdant chaque année un lot de clients. D'où l'importance d'estimer le mieux possible la rentabilité à long terme de sa clientèle, communément appelé le Life Time Value (LVT), soit en l'équation:  $\text{revenus annuels} \times \text{marge de profit} \times \text{nombre d'années moyen de la relation d'affaires}$ .

### **Le taux de croissance des segments**

Bien sûr, l'entreprise a intérêt à concentrer ses efforts sur les segments enregistrant la meilleure croissance. L'important est de mesurer le taux de croissance de l'entreprise par rapport au taux de croissance du segment. Si le marché croît de 15 % par année et que l'entreprise connaît une croissance de son chiffre d'affaires de 10 %, on peut considérer un manque à gagner théorique de 5 %. Constat difficile à admettre, mais révélateur de la capacité de l'entreprise à saisir les opportunités de marché. Il importe de bien connaître les raisons qui expliquent la situation. Bien sûr, il dépend de la nature de la croissance du segment: est-ce une nouvelle clientèle (ex.: nouveaux utilisateurs) que nous n'avons pas sus capté? Si tel est le cas, une approche plus éducative aurait-elle été souhaitable? Est-ce

que la croissance de 15 % s'est faite auprès des clientèles existantes des concurrents? Si tel est le cas, cela indique que la clientèle de l'entreprise a un moins bon profil que celle de ses concurrents.

### **Le profil des clientèles des segments**

Les éléments importants à connaître sont surtout liés au pouvoir d'achat et aux rapports de force de la clientèle. Par exemple, à quel point les entreprises du segment ont-elles un processus d'achat élaboré? Notre produit est-il dans les 80 % des achats qui représentent 20 % de leurs dépenses? La commande moyenne, le niveau de service requis, etc. sont autant de caractéristiques qui viennent qualifier l'intérêt pour l'entreprise de miser sur un segment particulier.

Pour conclure, cette première étape d'analyse de la croissance, voici en bref comment l'entreprise devrait adapter sa stratégie. Avec la connaissance (souvent approximative) du Life Time Value de la clientèle du segment et du niveau de croissance du segment, quatre possibilités s'offre à l'entreprise:

Segments à forte croissance avec LVT élevé : Il s'agit de segments prioritaires sur lesquels l'entreprise devrait concentrer ses efforts.

Segments à forte croissance avec LVT faible : Devient un vecteur de croissance si l'entreprise est en mesure de réduire ses coûts en repositionnant son offre. Par exemple, augmenter la commande minimum, baisser le niveau de service, réduire le packaging, etc. Tout cela dans le but de capturer la croissance sans nuire à la rentabilité. Si l'entreprise n'est pas en mesure de réduire ses coûts, il peut s'agir de segments perdants à long terme, malgré leur attrait.

Segments à faible croissance avec LVT élevé: Un choix qui s'avère gagnant si l'entreprise a en place une bonne stratégie de rétention de clientèle; un programme de fidélisation, un système de gestion de la satisfaction, etc. L'élément clé ici est de fidéliser la clientèle.

Segments à faible croissance avec LVT faible : Des segments à délaissier pour mettre les efforts sur d'autres segments plus rentables. La stratégie est simple: graduellement hausser les prix, et réduire les budgets de marketing...