



---

# BOÎTE À OUTILS DE LA SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE

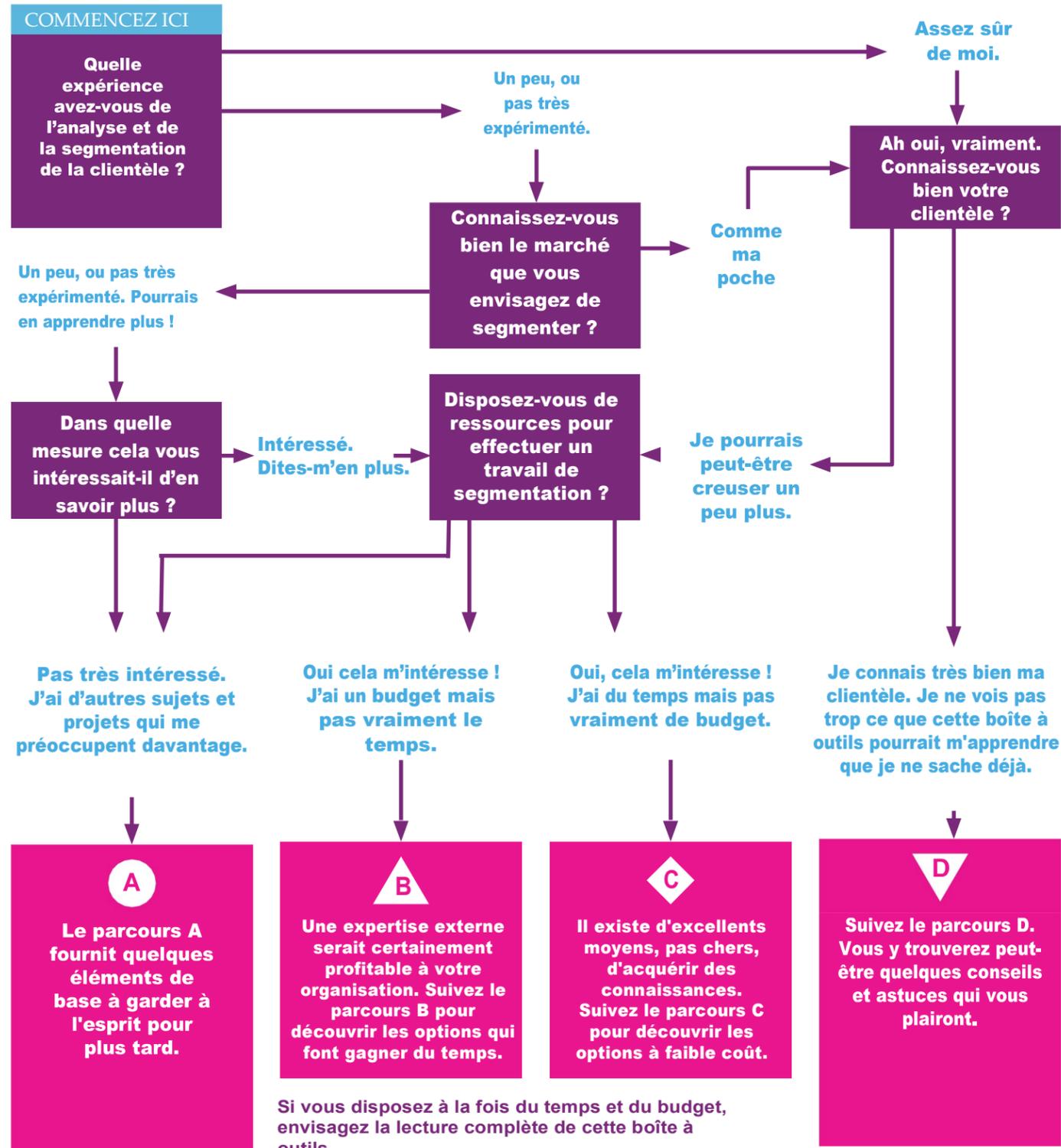
---

CGAP

Ce document est traduit d'un document original du CGAP intitulé 'Customer segmentation toolkit'. La traduction n'a pas été réalisée par le CGAP et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle. Le CGAP ne peut être tenu responsable du contenu ou des erreurs de cette traduction.

# Comment utiliser cette boîte à outils de la segmentation

Suivez l'arbre de décision pour déterminer votre niveau de connaissance de la segmentation de la clientèle. Ce niveau vous indiquera le parcours à suivre (A, B, C ou D) pour découvrir les éléments de cette boîte à outils les plus profitables pour votre organisation.



# Table des matières

## INTRODUCTION



## DÉFENDRE L'IDÉE



## TROUVER LE POINT DE DÉPART



## PROCESSUS DE SEGMENTATION

Étape 1 : Définir votre objectif

Étape 2 : Choisir votre population

Étape 3 : Faire un brainstorming

Étape 4 : Mener des recherches qualitatives informelles

Étape 5 : Chercher dans les données existantes

Étape 6 : Formuler une hypothèse de segmentation

Étape 7a : Mener des recherches supplémentaires

Étape 7b : Faire appel à une société d'étude de marché (facultatif)

Étape 8 : Affiner et finaliser la segmentation

Étape 9 : Présenter vos résultats

Étape 10 : Vous servir de ce que vous avez découvert

Étape 11 : Suivre et mesurer

## RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

## SOURCES

1	
4	A B C D
13	A B C
20	
21	B C D
23	B C
25	A B C D
29	A C
30	C
34	A C D
36	B
38	B
42	B D
45	B C D
47	B C
49	B C
50	
52	

## Ressources

Repérez ces icônes au fil des pages. Chacun d'eux renvoie à des informations approfondies sur un sujet ou à des ressources utiles.



### Études de cas

#### Apprenez des autres organisations

Éléments démontrant la valeur de la segmentation de la clientèle fournis par d'autres prestataires de services financiers qui ont investi dans cette approche et ses méthodes.



### Expériences

#### Appliquez la segmentation de la clientèle

Exercices pratiques pour vous aider à vous rapprocher de vos clients et à ajouter la segmentation de la clientèle à vos compétences de base. La réalisation de la plupart des expériences ne nécessite qu'une heure ou deux.



### Références

#### Constituez votre base de connaissances en matière de segmentation de la clientèle

Ensemble structuré de documents de recherche et de référence destinés à constituer votre base de connaissances interne et à accroître l'impact de la segmentation de la clientèle au sein de votre organisation.



### Outils

#### Planifiez et exécutez des activités de segmentation de la clientèle

De solides outils pour vous aider à intégrer et à gérer les initiatives de segmentation de la clientèle au sein de votre organisation – notamment des outils de planification de projet, des cadres et des méthodes de conception.

## Introduction

Les prestataires de services financiers ont coutume de considérer les consommateurs à faible revenu comme un segment monolithique, pour lequel les institutions de microfinance ont été spécifiquement créées, autour d'une offre historiquement limitée à un seul produit. Certains prestataires de services financiers ont toutefois commencé à percevoir davantage de potentiel dans ce segment, tandis que d'autres se demandent encore quelles mesures prendre pour mieux l'appréhender.

Il ressort des recherches sur la clientèle telles que les agendas financiers (« financial Diaries ») et d'autres études consacrées à la demande, que le marché de masse ou à faible revenu n'est précisément pas un segment monolithique : des nuances apparaissent au niveau des préoccupations, des désirs, des besoins et des comportements des populations qui le composent.

La segmentation de la clientèle permet aux organisations de diviser un marché en sous-ensembles de clients qui ont, ou sont perçus comme ayant, des besoins, des intérêts et des priorités communs – puis de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui les visent. La segmentation est un outil essentiel qui aide les organisations à servir les marchés à faible revenu en comprenant les principales caractéristiques communes de leur clientèle, ce qui peut faire toute la différence entre un service sous-utilisé et un service qui trouve son public.

La segmentation permet aussi à des prestataires de services financiers qui ne s'intéressaient auparavant qu'aux clients à forte valeur ajoutée de concentrer leur énergie sur d'autres segments de valeur. L'augmentation du nombre d'organisations qui offrent des services aux populations pauvres témoigne de la réalité de cette opportunité.

La présente boîte à outils dispense des conseils pratiques sur l'usage de la segmentation en vue de mieux répondre aux besoins de votre clientèle et d'améliorer l'expérience client en général. Certains ménages pauvres n'ont toujours pas accès, même si celui-ci s'améliore, à une gamme complète de services financiers. La segmentation ouvre un champ d'innovation porteur de valeur ajoutée tant pour les clients que pour les prestataires.

### CETTE BOÎTE À OUTILS DE SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE EST DESTINÉE :

- Aux organisations qui portent un vif intérêt ou qui sont mandatées pour servir les clients à faible revenu et la clientèle du marché de masse.
- Aux prestataires de services financiers dont les défis commerciaux pourraient être relevés grâce à une compréhension plus nuancée de leur clientèle.
- À un large éventail de cadres supérieurs, de cadres intermédiaires, de chercheurs et d'analystes intéressés par la segmentation de la clientèle. Ils y trouveront des synthèses, des outils, des liens et bien d'autres informations détaillées.



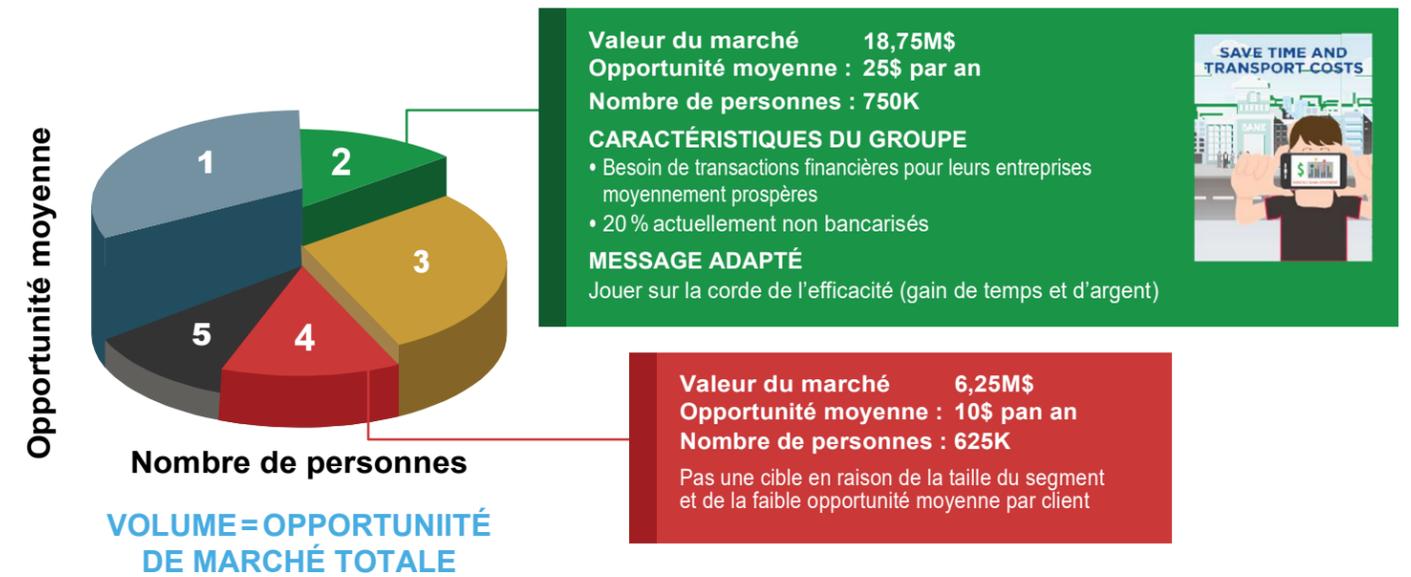
Une vue aérienne du marché peut vous laisser entrevoir une opportunité globale, mais sans donner d'indication sur les différents besoins des clients ni sur les personnes à cibler.



La segmentation de la clientèle révèle des nuances dans la démographie, les attitudes et les comportements. Ces différences peuvent vous aider à identifier les zones dans lesquels vos produits et services peuvent répondre à des besoins non satisfaits et offrir le plus de valeur pour vous et vos clients.

Cet exemple porte sur le marché des services financiers dans une large population non bancarisée :

De nettes différences apparaissent dans la valeur des clients dès que vous commencez à diviser le marché en fonction de leurs principales caractéristiques. Le camembert ci-dessous illustre un exercice de segmentation appliqué à la démographie des transports. Chaque « part » représente un domaine d'opportunité. Les parts 2 et 4 présentent des détails spécifiques découverts lors de la segmentation.





1

# DÉFENDRE L'IDÉE

## Pourquoi effectuer une segmentation ?

La segmentation de la clientèle peut vous aider à subdiviser un marché diversifié en un certain nombre de marchés plus petits et plus homogènes, en fonction d'une ou plusieurs caractéristiques. Elle vous aide à mieux comprendre vos clients et leurs divers besoins et désirs.

Ce chapitre explique en quoi la segmentation peut vous aider à :

- A.** Améliorer votre compréhension de la clientèle actuelle et potentielle
- B.** Relever les défis et saisir les opportunités commerciales
- C.** Repérer et évaluer les opportunités commerciales
- D.** Développer sur mesure des produits, des services et des expériences client
- E.** Adapter la communication

Le champ d'application de votre stratégie de segmentation dépendra de la maturité de votre organisation, de la diversité de votre marché, de votre calendrier et de votre budget.



Concours photo du CGAP. Photo de Wirawan. 2015

## A. Améliorer votre compréhension de la clientèle actuelle et potentielle

« Si vous interagissez avec vos clients et faites preuve d'ouverture, vous gagnerez leur confiance, ils vous donneront du feedback, et vous pourrez établir un processus itératif de co-innovation. »

– Directeur des données clients chez Unilever

Vous seriez sans doute surpris d'apprendre combien les opinions de vos clients concernant vos offres et votre organisation sont diverses et variées. C'est essentiellement l'objectif de la connaissance approfondie du client pour comprendre la « voix du client » (« voice of the customer »).

Les données relatives aux transactions et aux ventes peuvent être intéressantes pour analyser les tendances, mais elles ne vous diront ni pourquoi vos clients se comportent de telle ou telle manière ni ce qu'ils pourraient faire à l'avenir.

La segmentation et l'analyse de la clientèle permettent surtout à votre organisation d'améliorer la proposition de valeur et les expériences offertes à ses clients grâce à une meilleure compréhension de leurs véritables besoins et désirs.



### Étude de cas : la banque BTPN, Indonésie

#### MIEUX COMPRENDRE LA CLIENTÈLE GRÂCE À LA RECHERCHE

En 2012, la banque BTPN a lancé BTPN WOW !, un portefeuille d'épargne mobile conçu pour les téléphones portables de base et destiné aux Indonésiens à faible revenu. Bien que le marché de masse soit déjà son créneau et qu'elle y desserve 1,4 million de clients, la BTPN a voulu adapter son offre par une connaissance approfondie des clients. Avec l'aide du CGAP, de frog design et de Dalberg Development Advisors, elle a donc initié un projet de recherche.

Durant la première phase de cette recherche, l'équipe a interrogé plus de 70 clients, agents et experts. La synthèse des connaissances acquises a permis de développer cinq « personas » pertinents – des archétypes basés sur des attitudes, des interactions, des profils psychologiques, des aspirations, des comportements et des données démographiques standard.

Les dirigeants de la BTPN ont fait remarquer que c'était la première fois qu'ils voyaient leur clientèle représentée de manière aussi humaine. Le fait de cibler le nouveau produit sur le bon type de clients a influencé la manière dont il a été déployé.



## B. Relever les défis et saisir des opportunités commerciales

Vous conviendrez certainement qu'une meilleure connaissance des clients serait un atout majeur pour votre organisation. Une meilleure compréhension des besoins et des désirs de la clientèle actuelle et potentielle peut s'avérer primordiale pour relever les défis actuels et débloquer de nouvelles opportunités commerciales.

La segmentation peut contribuer à relever les défis et à saisir les opportunités ci-dessous :

	DÉFI	OPPORTUNITÉ
ACQUISITION	Sensibiliser davantage les clients	Élargir votre clientèle
UTILISATION	Réduire l'inactivité des comptes	Accentuer l'adoption de produits/services Améliorer la proposition de valeur
FIDELISATION	Fidéliser davantage le client	Accroître la valeur de la vie du client
EXPANSION	Épargner face à une croissance qui stagne	Entrer dans un nouveau marché Lancer un nouveau produit ou service

Pour plus de détails sur le choix de l'objectif commercial de votre segmentation, référez-vous aux pages 21 et 22.



Un chauffeur de bus compte son argent, Indonésie. Photo de frog design. 2013

## C. Identifier et estimer les opportunités de marché

Deux milliards de personnes dans le monde, soit plus de la moitié de la population adulte, ne sont actuellement pas bancarisées.<sup>1</sup> Imaginez le potentiel, ne serait-ce que d'une petite partie de ce marché.

La segmentation permet d'identifier les clients potentiels dont les besoins sont les moins satisfaits et qui sont les plus disposés à adopter vos produits et services. Une fois que vous aurez identifié des segments spécifiques, vous pourrez estimer la taille de l'opportunité commerciale qui s'offrirait à vous si vous desserviez mieux cette clientèle et prioriser vos ressources en conséquence.

Ci-dessous l'étude de cas de la banque UBL au Pakistan. Grâce à la segmentation, cette banque a pu estimer la taille des différents segments de clientèle et son aptitude à répondre à leurs divers besoins.



### Étude de cas : la banque UBL, Pakistan

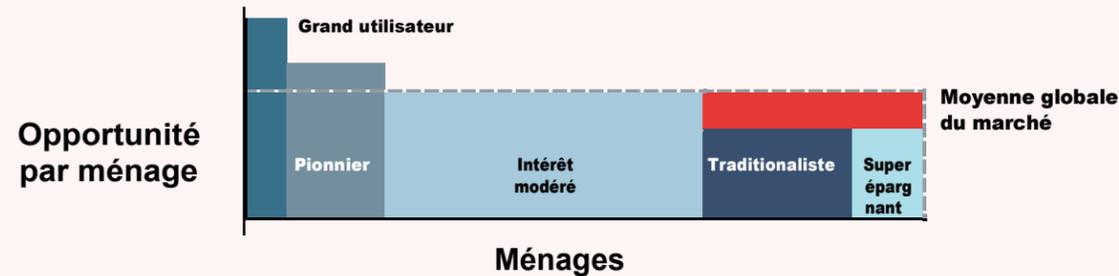
#### ANALYSE DU MARCHÉ NON- OU SOUS-BANCARISÉ

La banque UBL a procédé à une segmentation de la clientèle sur la base :

- de la connaissance et de l'utilisation des services financiers par ses clients
- de la confiance des clients dans les institutions financières formelles
- du niveau d'épargne des clients

Le tableau ci-dessous montre que ce sont les segments des plus grands utilisateurs et des pionniers qui représentent les plus grandes opportunités commerciales par ménage et qui affichent le plus grand désir d'utiliser les produits et services d'UBL.

Cette segmentation a permis à la banque de repérer les principales opportunités commerciales et d'adapter ses propositions de valeur afin de répondre au mieux aux besoins de la clientèle.



### Expériences

#### QUEL MARCHÉ POTENTIEL LA CLIENTÈLE NON BANCARISÉE REPRÉSENTE-T-ELLE POUR VOUS ?

Téléchargez le classeur Excel (lien ci-dessous), et adaptez les valeurs de l'échantillon pour vous faire une idée de la taille potentielle de votre marché. Vous serez peut-être surpris de son importance !

#### DONNÉES

Sélectionnez le pays

Indonésie

<p>Sexe</p> <p><input checked="" type="radio"/> Homme</p> <p><input checked="" type="radio"/> Femme</p>	<p>Tranche d'âge</p> <p><input checked="" type="radio"/> 15-25</p> <p><input checked="" type="radio"/> 26-35</p> <p><input checked="" type="radio"/> 36-45</p> <p><input type="radio"/> 46-60</p> <p><input type="radio"/> 60+</p>	<p>Niveau de scolarité</p> <p><input type="radio"/> Primaire ou inf.</p> <p><input checked="" type="radio"/> Secondaire</p> <p><input type="radio"/> Universitaire ou supérieur</p>	<p>N'a pas de compte parce que...</p> <p><input type="radio"/> O <input type="radio"/> N <input checked="" type="radio"/> QCQ</p> <p><input type="radio"/> ...trop loin</p> <p><input type="radio"/> ...trop coûteux</p> <p><input type="radio"/> ...manque de documentation</p> <p><input type="radio"/> ...manque de confiance</p> <p><input checked="" type="radio"/> ...manque d'argent</p> <p><input type="radio"/> ...motifs religieux</p> <p><input type="radio"/> ...un membre de la famille en a déjà un</p>
---	--	---	---

#### HYPOTHESES

Pourcentage du marché non bancarisé concerné atteint

20%

Revenu obtenu par personne et par an

20,00 \$

#### RÉSULTATS

Total population non bancarisée 141 551 765

Population non bancarisée pertinente 24 214 300

Population non bancarisée atteinte 1 210 715

Revenu potentiel : 24 214 300 \$

Pour réaliser la même expérience pour votre pays ou pour personnaliser les données, téléchargez le fichier Excel complet via ce lien

<https://www.cgap.org/research/publication/customer-segmentation-toolkit>

## D. Développer des produits, des services et des expériences client « sur mesure »

« Le client peut choisir la couleur de sa voiture, pourvu que ce soit noir. »

– Henry Ford, 1908

Cette audacieuse déclaration d'Henry Ford se justifiait par : son produit était si révolutionnaire que la segmentation de la clientèle n'avait aucune importance au départ. Mais à mesure que le marché a mûri, il est devenu temps d'identifier les segments de marché et de commencer à adapter le produit aux besoins des différents utilisateurs.

Des voitures plus spacieuses et plus durables ont été construites pour les ouvriers agricoles. Des modèles plus luxueux ont été conçus pour les clients en quête de prestige. Avancée rapide jusqu'à aujourd'hui : voyez la vaste gamme de modèles proposés pour répondre à la diversité des besoins et des préférences du marché.

L'expérience client est un des aspects essentiels associés à tout produit ou service. À l'occasion d'entretiens avec des clients sur la procédure qu'ils avaient suivie pour transférer de l'argent, ceux-ci ont décrit leur expérience et défini un « bon » service client de différentes façons.

Les commerçants, par exemple, ont été très impressionnés par la fonction de sécurité du code PIN et par la confirmation des transactions via SMS. Les hommes d'affaires, en revanche, étaient plus sensibles au prestige du service et à des aménagements tels qu'une salle d'attente confortable, éventuellement équipée d'un wifi.



### Étude de cas : Oversea-Chinese Banking Corporation, Chine

#### CIBLER LE MARCHÉ DES JEUNES

L'Oversea-Chinese Banking Corporation (OCBC) a identifié la génération Y comme futur segment-cible. Qu'a-t-elle fait ensuite ? La banque s'est lancée dans une recherche approfondie sur cette clientèle afin d'habiller son offre différemment. Comme le dit David McQuillen, responsable de l'expérience client chez OCBC : « Nous avons traîné avec eux dans les centres commerciaux, dîné avec eux, fait du shopping et été en boîte avec eux, et passé beaucoup de temps à regarder dans leur portefeuille et à parler d'argent ».



L'OCBC a procédé aux changements suivants pour ce marché :

- Suppression des frais pour les clients de moins de 26 ans
- Offre de "bocaux" d'épargne avec des noms personnalisables afin que les clients puissent mettre spécifiquement de l'argent de côté pour leur « nouvel iPad » ou « un voyage à Bali ».
- Offre de plus de 100 modèles de cartes pour que les clients puissent personnaliser leur expérience
- Modification de l'expérience en présentiel, de sorte que des succursales spéciales ressemblent plus à un commerce de détail (par exemple à un Apple Store) qu'à une banque classique
- Simplification du site web pour rationaliser les interactions en ligne

Trois ans plus tard, l'augmentation des inscriptions et les preuves attestant de l'utilisation du produit dans de nombreux endroits font de ce cas un exemple positif de la manière d'aborder le marketing axé sur la jeunesse.

## E. Adapter la communication

À l'instar de la conception, les messages qui accompagnent le produit, le service ou l'expérience peuvent être adaptés à un segment cible. Des campagnes de masse par SMS, en passant par le langage utilisé par les guichetiers au moment de la transaction, tous les éléments de communication peuvent être adaptés à des groupes de clients spécifiques.

En Ouganda, la Centenary Bank était enthousiaste à l'idée de lancer une nouvelle offre de services bancaires sur téléphone portable, mais sa campagne générique n'a connu qu'un succès médiocre.

À l'issue d'un exercice de segmentation, le message de la campagne, « Emmenez votre banque partout », a été remplacé par des publicités plus spécifiques, adaptées à chaque segment identifié.

La Centenary Bank s'est servie de la publicité pour communiquer clairement la valeur du produit aux clients cibles et se démarquer de la concurrence. Grâce à la déclinaison de ses efforts de mise sur le marché, la banque a enregistré 130 000 transactions par 38 000 utilisateurs au cours des quatre premiers mois suivant le lancement.

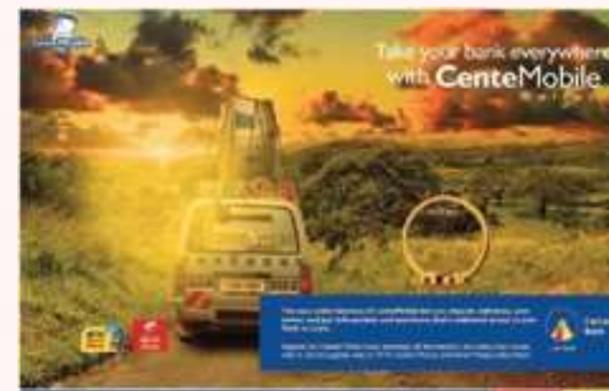


### Étude de cas : Centenary Bank, Ouganda

#### LEÇONS À TIRER DES MESSAGES DE MISE SUR LE MARCHÉ

Sans segmentation, le message de Centenary « Emmener votre banque partout » était générique et ne trouvait pas de véritable écho auprès de ses clients.

Mais dès lors qu'elle a appliqué la segmentation pour comprendre sa clientèle cible, la banque a pu adapter ses messages pour répondre à certaines des faiblesses mises en évidence par les analyses de la clientèle :



« Accédez à votre salaire »

Les salariés voulaient retirer de l'argent en petites sommes plus régulièrement, et pas en une seule fois.



« Payez directement depuis votre compte »

Les jeunes voulaient passer moins de temps dans de longues files d'attente à la banque et recevoir plus facilement des fonds de leurs proches.



« Gagnez du temps et réduisez vos frais de transport »

La clientèle professionnelle voulait gagner du temps en évitant de se rendre dans une banque pour traiter les transactions quotidiennes.

## Dernière remarque : brisons les mythes de la segmentation

À cet instant, vous êtes probablement convaincu de l'intérêt de la segmentation, mais vous avez peut-être encore quelques réserves. Dissipons quelques mythes :



### LA SEGMENTATION COÛTE TROP CHER.

La segmentation ne doit pas nécessairement coûter cher. Votre organisation a le choix entre diverses façons de produire de bons résultats avec peu de ressources, notamment en se concentrant sur des informations déjà recueillies et facilement accessibles. Si vous décidez d'investir massivement dans la segmentation, le retour peut être relativement élevé. Mais un petit budget initial peut suffire à assurer le lancement réussi d'un nouveau produit et à améliorer la fidélisation des clients sur le long terme.



### LA SEGMENTATION, C'EST TROP COMPLIQUÉ NOUS N'EN AVONS PAS BESOIN.

Le processus de segmentation peut paraître complexe et il peut sembler plus facile de se contenter de reproduire les solutions qui ont fonctionné sur d'autres marchés. Mais, le bilan des opérateurs de réseaux mobiles qui ont essayé d'appliquer le modèle de transfert d'argent M-pesa dans d'autres pays fournit à lui seul plus d'une demi-douzaine de raisons pour lesquelles le copier-coller n'est pas forcément une approche judicieuse.

Cette boîte à outils présente et décrit de manière pratique les étapes de la segmentation. Elle comporte des outils et des modèles qui simplifient le processus.



### LA SEGMENTATION EST UN EXERCICE ACADÉMIQUE. EN PRATIQUE, CELA NE MARCHE PAS.

Même si certaines organisations vont parfois trop loin dans la segmentation par rapport à leurs besoins, le mauvais usage d'un bon outil n'est pas une raison pour s'en détourner. La segmentation peut être gage d'une belle réussite si vous :

1. Maintenez des objectifs commerciaux clairs et ciblés. N'allez pas trop loin.
2. Ne sous-traitez pas tout à une société d'études de marché. Servez-vous de votre expertise pour guider ce travail.
3. Veillez à l'adhésion en faisant participer les principales parties prenantes au processus.

**2**

## TROUVER LE POINT DE DÉPART

# Par où devriez-vous commencer ?

Ce chapitre vous aide à entrevoir certains sujets importants et à identifier un point de départ pour le processus de segmentation.

- 1 **Se lancer maintenant dans un exercice de segmentation a-t-il du sens ?**
- 2 **D'après votre situation actuelle, avez-vous besoin d'une segmentation formelle ou informelle ?**
- 3 **Qui devrait être associé à ce processus de segmentation ?**



Concours photo du CGAP. Photo de Relativo. 2015

## 1

# Se lancer maintenant dans un exercice de segmentation a-t-il du sens ?

Répondez au quiz suivant. Entourez vos réponses d'un cercle, puis additionnez vos points pour voir dans quelle catégorie vous vous situez en bas de la page.

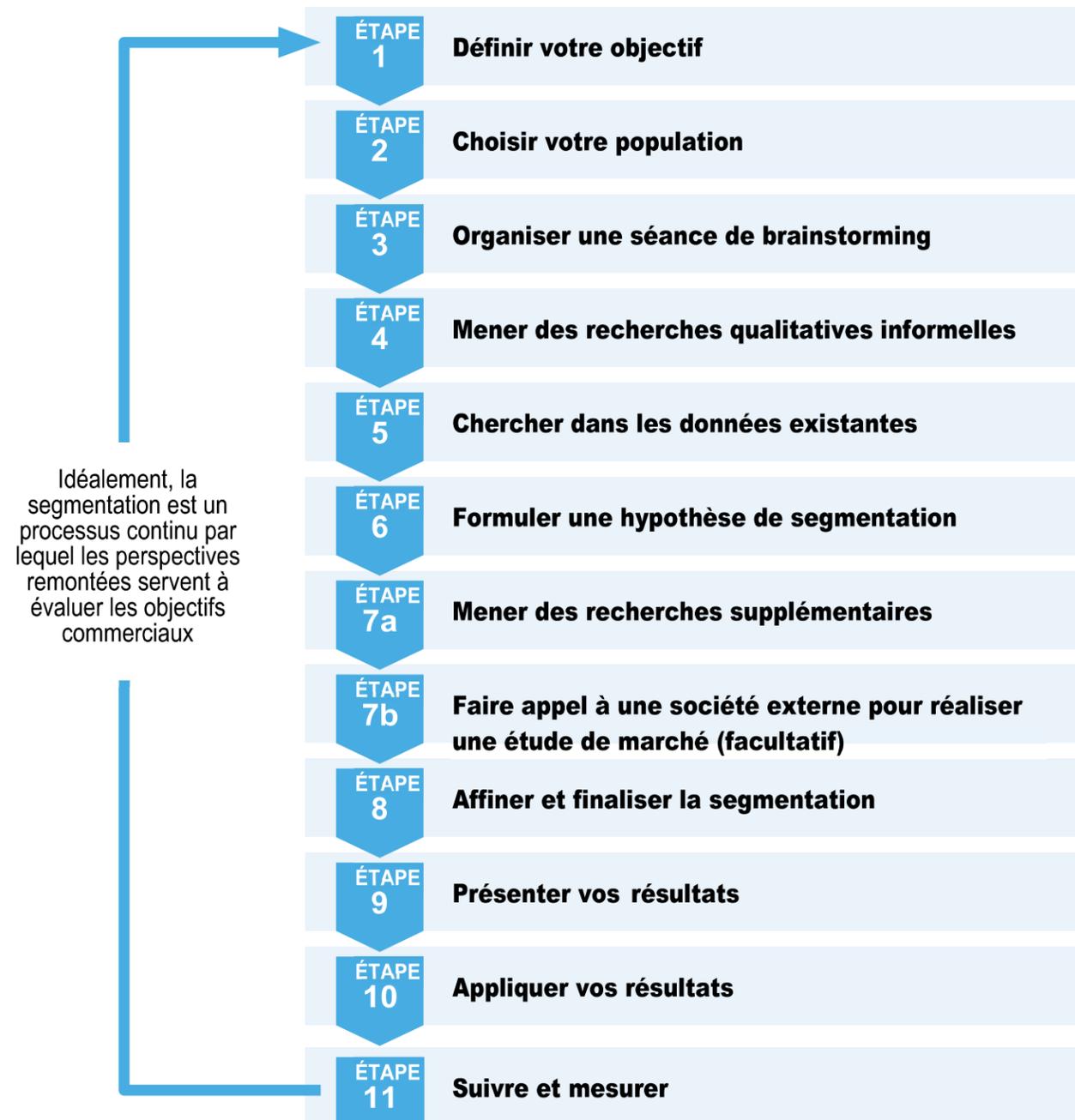
	<b>PAS D'ACCORD</b>	<b>PAS SUR</b>	<b>D'ACCORD</b>
Nous sommes confrontés à de sérieux défis commerciaux qui pourraient être relevés grâce à une meilleure compréhension de la clientèle existante	<b>0 point</b>	<b>1 point</b>	<b>2 points</b>
Nous sommes convaincus qu'il y a un potentiel de clientèle important à conquérir	<b>0 point</b>	<b>1 point</b>	<b>2 points</b>
Actuellement, nous n'avons une bonne compréhension ni nos clients ni de leurs besoins	<b>0 point</b>	<b>1 point</b>	<b>2 points</b>
La direction soutient totalement l'idée d'un exercice de segmentation	<b>0 point</b>	<b>1 point</b>	<b>2 points</b>
Nous sommes disposés à engager un certain volume de ressources pour mener à bien un exercice de segmentation	<b>0 point</b>	<b>1 point</b>	<b>2 points</b>
Nous sommes prêts et aptes à adapter nos offres de produits et nos communications à différents groupes de clients	<b>0 point</b>	<b>1 point</b>	<b>2 points</b>

Est-ce le moment d'effectuer une segmentation de la clientèle ?

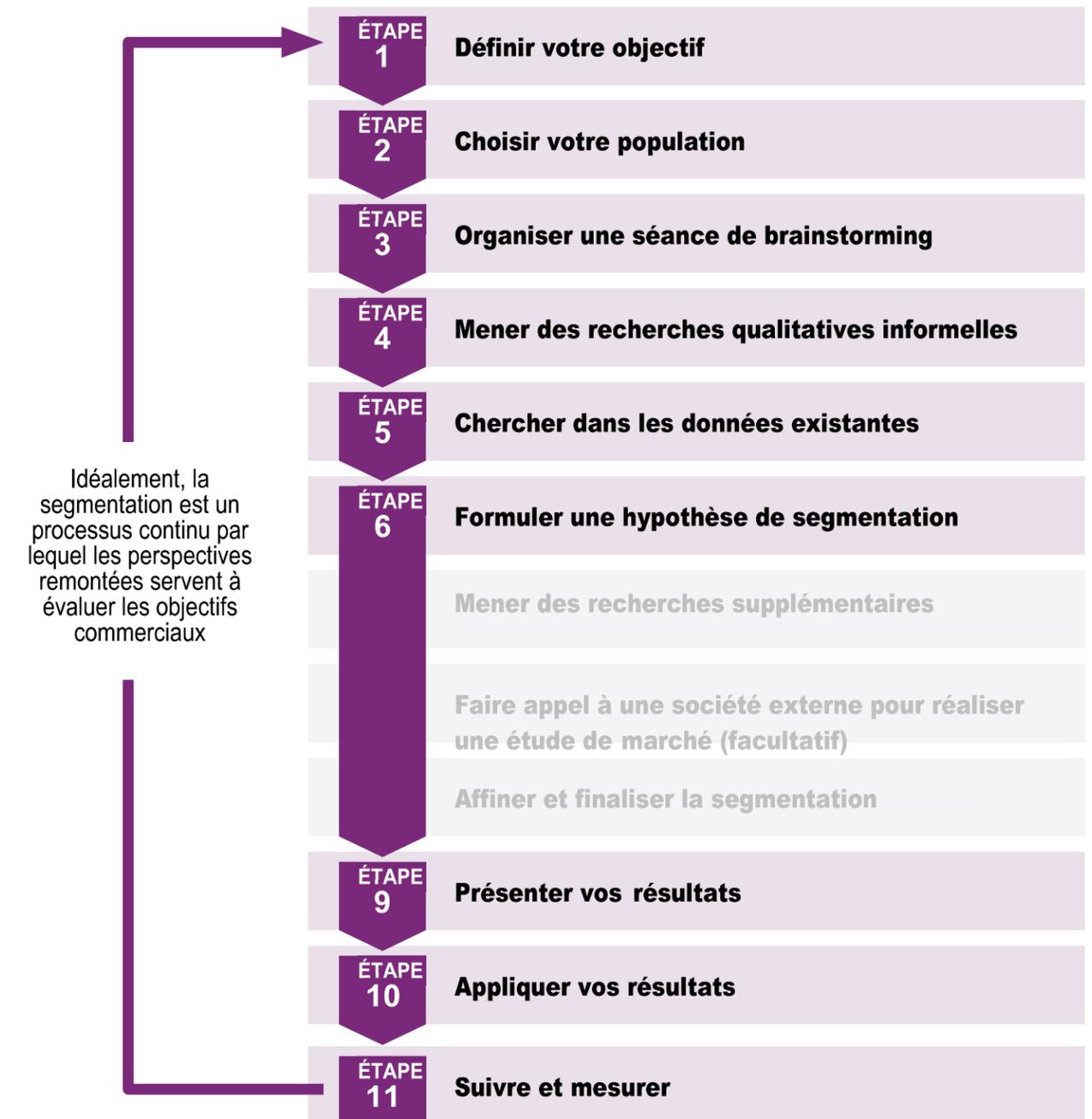
<b>0-4 points</b> <b>PAS VRAIMENT.</b> Attendez et refaites ce quiz dans 6-12 mois.	<b>5-8 points</b> <b>OUI.</b> Envisagez un processus plus informel (référez-vous à la page suivante).	<b>9-12 points</b> <b>CERTAINEMENT.</b> Procédez à une segmentation formelle (référez-vous à la page suivante).
---	---	---

## 2 Segmentation formelle / informelle

← Segmentation formelle comparatif ← Segmentation informelle



← Segmentation formelle comparatif ← Segmentation informelle

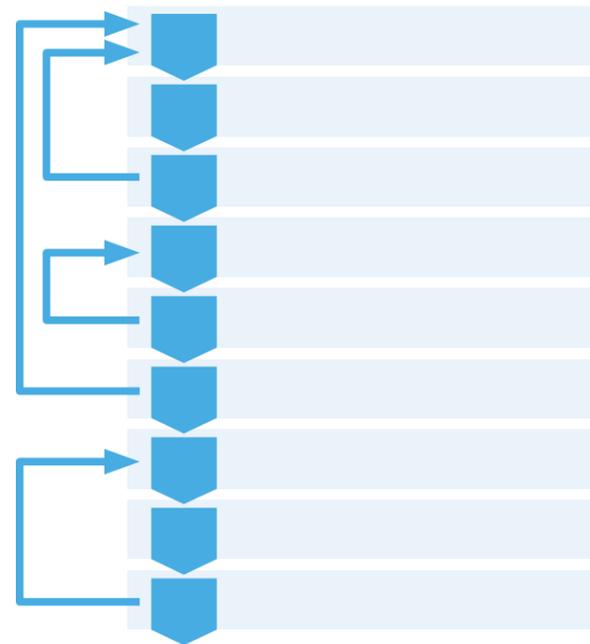


Vous pourriez vous tromper si vous pensez que la segmentation est un processus linéaire. Très peu (voir aucun) des projets de segmentation auxquels le CGAP a participé, n'a franchi les étapes dans un ordre parfait.

La prudence recommande que vous revoyiez fréquemment vos postulats et vos décisions. Êtes-vous certain que votre objectif commercial a du sens ? Est-il trop agressif, ou pas assez ? Vous devrez peut-être revoir votre hypothèse initiale au bout de quelques recherches.

Prenez votre temps. N'oubliez pas que le fait d'altérer vos décisions n'est pas quelque chose de négatif, c'est un pas vers un résultat final plus utile. Vous déciderez souvent de découper davantage les segments en sous-segments.

**On peut facilement perdre le fil. Revenez-en toujours à votre hypothèse et à vos objectifs initiaux.**



Cet homme a été invité au cours d'une entrevue à prioriser ses choix de consommation, Kenya. Photo de Continuum. 2013

3

## Qui devrait être associé au processus de segmentation ?

À ce stade, identifiez les personnes essentielles au résultat de votre segmentation et impliquez-les. Le tableau ci-dessous reprend les groupes fonctionnels et leur rôle potentiel dans la segmentation. Examinez les fonctions au sein de votre propre équipe et décidez si elles doivent être ou non associées à l'exercice. Si vous travaillez pour une petite organisation qui n'a pas toutes ces fonctions, demandez-vous quels membres de l'équipe pourraient assumer les rôles généraux qu'exige une segmentation.

### MINIMUM REQUIS

Vous aurez besoin d'un chef de projet venant de la stratégie, du marketing ou du développement de produits, et de l'aide d'au moins un subalterne et de l'adhésion forte d'au moins un cadre supérieur.

GRUPE FONCTIONNEL	POSITIONNEMENT DANS LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION	RÔLE POTENTIEL DANS UNE SEGMENTATION
Conception et analyse de la clientèle	Département indépendant ou qui dépend parfois du marketing	Associer à tout exercice, surtout si des ajustements de produit sont envisageables.
Stratégie	Travaille généralement en lien étroit avec le PDG	Peut guider la segmentation. Associer à tout exercice, surtout si les résultats peuvent inclure de grandes décisions stratégiques.
Marketing	Département interne	Peut guider la segmentation. Associer à tout exercice, surtout si les résultats peuvent inclure de grandes décisions stratégiques.
Développement de produits	Généralement dirigé par un directeur du développement de produits	Peut guider la segmentation. Associer à tout exercice, surtout si les résultats peuvent engendrer des ajustements de produits.
Analyses	Fait généralement partie du développement de produits, bien que certains se rattachent au marketing et à la stratégie	Associer si responsable des aspects analytiques de la segmentation.
Ventes	Département interne	Associer du personnel senior si des ajustements au processus de ventes sont possibles.
Informatique	Département interne	Associer si des ajustements des systèmes internes sont nécessaires pour suivre des segments ou obtenir des données complexes.
Service clientèle	Département interne	Probablement utile pour fournir des données qui serviront à définir les types de clients.



**3**

# PROCESSUS DE SEGMENTATION DE LA CLIENTÈLE

**ÉTAPE 1**

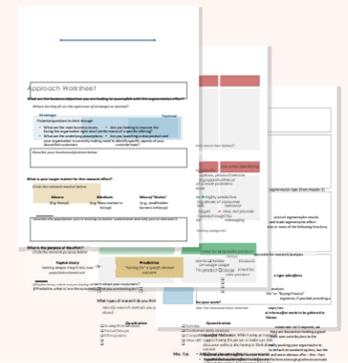
## Définir votre objectif



### Outils

#### FICHES D'ACCOMPAGNEMENT

Servez-vous des fiches de travail fournies pour franchir les étapes 1, 2 et 3 de ce chapitre. Utilisez-les pour noter vos décisions et reportez-vous-y pour gagner en clarté chaque fois que vous allez de l'avant.



Une des étapes cruciales du processus de segmentation de la clientèle consiste à définir clairement vos objectifs commerciaux. Le succès de votre segmentation en dépend. Utilisez les étapes a, b et c ci-dessous pour définir vos objectifs.

**a**

**Est-il plus efficace pour votre organisation de se concentrer sur de grandes questions stratégiques ou sur des questions plus tactiques ? Répondez aux questions ci-dessous pour définir vos priorités.**

#### STRATÉGIQUE

Décisions à haut niveau sur le cap commercial

- Quels sont les principaux problèmes commerciaux auxquels votre organisation est confrontée en ce moment ? Gravitent-ils autour d'opportunités ou de problèmes à résoudre ?
- Lequel de ces problèmes est spécifique à votre clientèle actuelle ou potentielle ?
- Avez-vous des objectifs particuliers concernant la clientèle actuelle ou potentielle ?
- Quelles hypothèses sous-jacentes votre organisation formule-t-elle actuellement à propos de sa clientèle ?
- Avez-vous besoin de vérifier ces hypothèses ?

#### TACTIQUE

Décisions spécifiques relatives aux produits et services, aux communications et aux opérations

- Pensez-vous devoir adapter vos offres ou améliorer vos messages ?
- Souhaitez-vous cibler des segments spécifiques qui pourraient nécessiter un ajustement de vos offres et de vos messages ?
- Prévoyez-vous de lancer de nouveaux produits et services ou de vous développer sur de nouveaux marchés ?
- Êtes-vous confronté à de nouveaux concurrents ?
- L'utilisation ou les achats sont-ils en baisse pour une raison quelconque ?

**b** Quels sont les postulats de votre exercice de segmentation ? Quelles parties de la stratégie de votre organisation sont fixées et ne peuvent être modifiées (par exemple, se concentrer sur les clients à faible revenu, les produits mobile uniquement, etc.) ?

Formulez vos objectifs commerciaux en rassemblant vos réponses aux questions "a" et "b" ci-dessus.

**c** Les défis et les opportunités énumérés ci-dessous peuvent correspondre à vos objectifs et constituent un bon point de départ pour une segmentation.

	DÉFI	OPPORTUNITÉ
ACQUISITION	Sensibiliser davantage les clients	Élargir votre clientèle
UTILISATION	Réduire l'inactivité des comptes	Accentuer l'adoption de produits/services Améliorer la proposition de valeur
FIDELISATION	Fidéliser davantage le client	Accroître la valeur nette à vie du client
EXPANSION	Épargner face à une croissance qui stagne	Entrer dans un nouveau marché Lancer un nouveau produit ou service



Concours photo du CGAP. Photo de Das. 2015

## ETAPE 2

# Choisir votre population

Vous avez défini votre objectif commercial. L'étape suivante d'une segmentation consiste à identifier la clientèle actuelle ou potentielle que vous allez analyser, bref à choisir votre population.

Demandez-vous quelle influence votre nouvel objectif commercial peut avoir sur les clients concernés. Souhaitez-vous que votre segmentation soit de nature tactique, c'est-à-dire qu'elle se concentre sur des groupes spécifiques ? Ou devrait-elle être plus stratégique et tirer profit de la prise en compte d'une population plus large ? Souhaitez-vous acquérir de nouveaux clients ou conserver votre clientèle existante ? C'est à l'aune de ces réponses que vous déterminerez qui doit être pris en compte.

Quelques questions supplémentaires à vous poser :

- Quelle population pourrait avoir besoin de vos produits ou services ?
- Souhaitez-vous passer en revue toute cette population ?
- Si non, pourquoi exclure certains clients ?

En définissant un marché, vous vous livrez au fond à un exercice de segmentation ou de priorisation grossière. Ces décisions sont souvent liées à des caractéristiques simples comme le revenu ou la géographie, mais elles peuvent aussi être liées à des attributs plus complexes.

Même si vous pensez connaître une population, remettez vos postulats en question avant de passer à la suite.



Banque BTPN, Indonésie. Photo de frog design. 2013



## Étude de cas : Digicel, Haïti

### CHOISIR UNE POPULATION DE CLIENTS PERTINENTE POUR LA SEGMENTATION

Digicel a procédé à une segmentation de sa clientèle dans le cadre du renouvellement de sa stratégie basée sur l'argent mobile, afin d'augmenter le nombre d'utilisateurs de ce service. Partant de l'univers pertinent des clients à segmenter, Digicel a cartographié l'intersection entre tous les clients potentiels et les clients qui utilisaient actuellement leurs services de transfert d'argent par téléphone portable.

Cet exercice a soulevé trois questions que vous pouvez appliquer à votre propre segmentation :

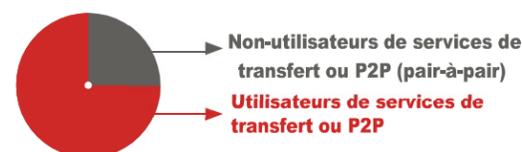
**a** Quel est l'ensemble de la population total qui pourrait avoir besoin de vos produits et services ?

**b** Voulez-vous passer en revue toutes ces populations ?

**c** Si non, pourquoi exclure certains clients ?



Digicel a décidé de se concentrer sur les clients de ses services sur téléphone portable, car elle avait déjà recueilli des informations sur le comportement et l'usage du téléphone dans ce segment, et qu'il était facile d'envoyer des SMS sur les promotions liées aux télécoms. L'étape suivante et logique de Digicel, et son principale objectif commercial, a été d'étendre ses services de transfert d'argent en se concentrant sur la clientèle existante des opérateurs de téléphonie mobile, à savoir une grande partie de la population adulte haïtienne.



Parmi les clients de Digicel, certains n'utilisaient pas encore les services de transfert d'argent formels ou informels. Ils ont été « dé-priorisés » pour concentrer la recherche sur les utilisateurs actuels des services de transfert ou de particulier à particulier (P2P).

## ETAPE 3

# Faire un brainstorming

Vos segments de clientèle ne vous sont sans doute pas totalement inconnus. Il est important de tenir compte de votre expérience et de votre intuition quand vient le moment de formuler vos hypothèses de segmentation.

Les séances de brainstorming sont un bon moyen d'y parvenir, à condition de réunir les bonnes personnes et de poser les bonnes questions.

La fiche de travail en page 21 constitue une bonne base de départ pour organiser votre réunion. Elle reprend les documents à préparer, les personnes à faire venir, un ordre du jour, ainsi que des conseils et des recommandations sur la séance de brainstorming.

### EXERCICE 1 BRAINSTORMING SUR LES CARACTERISTIQUES DES CLIENTS

Commencez par passez en revue les variables de segmentation reprises ci-dessous ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs.

DÉMOGRAPHIE	MODE DE VIE	COMPORTEMENT	ATTITUDE
GÉNÉRAL		PROPRE À VOTRE OFFRE	
Éléments de données simples, souvent disponibles comme le sexe, le revenu, la géographie, etc.	Questions générales sur les centres d'intérêt, les activités, les valeurs, les croyances	Comportements ou pratiques liés à une offre spécifique	Attitudes, croyances ou valeurs pertinents par rapport à une offre
EXEMPLE DE SEGMENTATION			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hommes vivant en zone rurale</li> <li>Étudiants ayant un portable</li> <li>Adultes à faible revenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jeunes fonceurs</li> <li>Personnes au foyer</li> <li>Personnes influentes dans la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vivant à crédit, peu d'épargne</li> <li>Bénéficiaires de rapatriement</li> <li>Épargnants traditionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tracassé par les finances</li> <li>Rationaliste – émotionnellement détaché de la prise de décision financière</li> </ul>
AVANTAGES			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facile à comprendre</li> <li>Facile à cibler</li> <li>Données souvent déjà disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intuitivement attrayant</li> <li>Correspond bien au message de la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schéma (actuel) de consommation hautement prévisible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifie les motivations et croyances sous-jacents</li> <li>Fournit des perspectives pour les messages et la publicité</li> </ul>
INCONVÉNIENTS			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne prédit aucun comportement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne prédit aucun comportement, surtout pour les services financiers</li> <li>Segments difficiles à identifier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne prédit pas les comportements futurs</li> <li>Ne fournit pas forcément de perspective pour les messages commerciaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segments difficiles à identifier</li> <li>Ne prédit pas les comportements futurs</li> </ul>
QUAND UTILISER CHAQUE TYPE			
Idéal pour un ciblage simple. Très utile pour être combiné avec d'autres variables.	À utiliser avec modération, idéalement en complément d'autres variables.	À utiliser lorsqu'on essaie de comprendre les préférences du client. Idéal en combinaison avec des variables d'attitude.	À utiliser lorsqu'on essaie de comprendre la logique du comportement. Très puissant pour la communication. Idéal en combinaison avec des variables comportementales.

La segmentation peut combiner plusieurs types de variables. Pour une bonne contextualisation, référez-vous à l'article de David Meer « Rediscovering Market Segmentation », paru dans la *Harvard Business Review*,

**Maintenant que vous avez acquis les bases des caractéristiques générales, demandez-vous lesquelles sont les plus pertinentes par rapport à vos clients et à votre situation. Parcourez la liste ci-dessous et encerclez celles qui s'appliquent. Retournez à la page précédente pour voir leurs avantages et inconvénients.**

### Variables à envisager pour démarrer

DÉMOGRAPHIE		MODE DE VIE		COMPORTEMENT		ATTITUDE	
GÉNÉRAL				PROPRE À VOTRE OFFRE			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Âge (jeunes, âge moyen, âgés)</li> <li>Lieu (urbain, péri-urbain, rural, rural profond)</li> <li>Sexe (homme, femme)</li> <li>Enfants (Oui / Non)</li> <li>Proche des membres de la famille</li> <li>Maîtrise de la lecture / écriture / calcul</li> <li>Revenu / niveau de pauvreté</li> <li>Reçoit de l'argent de l'étranger (Oui / Non)</li> <li>Reçoit des allocations sociales (Oui / Non)</li> <li>Niveau scolaire</li> <li>Statut professionnel</li> <li>Type d'emploi / source de revenu</li> <li>Fréquence du revenu (quotidien, mensuel, imprévisible)</li> <li>A un compte en banque (Oui / Non)</li> <li>A un portefeuille mobile (non, mini, standard)</li> <li>A une carte d'identité (Oui / Non)</li> <li>Confronté à des obstacles structurels qui l'empêchent d'utiliser le transfert d'argent (accès, commodité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de responsabilité / mode de vie décontracté ou très occupé</li> <li>Spontané ou planificateur</li> <li>Stressé ou décontracté</li> <li>Profil de risque</li> <li>« Connecté » / social (Oui / Non)</li> <li>Entrepreneur (Oui / Non)</li> <li>Personne au foyer (Oui / Non)</li> <li>A de nombreux loisirs / nombreuses dépenses (Oui / Non)</li> <li>Statut social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prend financièrement les devants (épargnes, budgets)</li> <li>Fréquence des achats (privés et professionnels)</li> <li>Utilisation du portable : envoi / réception SMS, appels, vérifications solde, utilisation menu USSD</li> <li>Maîtrise du téléphone (fonctions, usage)</li> <li>Achète fréquemment des recharges pour son téléphone (Oui / Non)</li> <li>Connaissance du transfert d'argent (aucune, faible, moyenne, élevée)</li> <li>Fréquence d'envoi d'argent</li> <li>Fréquence de réception d'argent</li> <li>Montant des transferts (petit, moyen, élevé)</li> <li>Niveau de loyauté envers les produits de transfert d'argent (faible, moyenne, forte)</li> <li>« Stocke » ou « épargne » l'argent</li> <li>Type de transaction le plus fréquemment utilisé (utilisateurs actuels du transfert d'argent)</li> <li>Utilisation d'internet</li> <li>Utilisation de jeux sur téléphone</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prêt à apprendre une nouvelle technologie</li> <li>Cherche / apprécie beaucoup les économies réalisées avec le téléphone</li> <li>Cherche / apprécie beaucoup les promotions liées à l'usage du téléphone</li> <li>Inquiétude d'avoir de l'argent sur soi en général</li> <li>Liens avec l'organisation</li> <li>Apprécie la commodité (rapidité) du transfert d'argent</li> <li>Apprécie la fiabilité du transfert d'argent</li> <li>Apprécie les économies réalisées (transport vs. comp.) grâce au transfert d'argent</li> <li>Barrières émotionnelles à l'usage du transfert d'argent (confiance, crainte, etc.)</li> <li>Barrières rationnelles à l'usage du transfert d'argent (pertinence, avantages perçus, etc.)</li> <li>Optimiste / ambitieux (Oui / Non)</li> <li>Besoin / désir de prestige (Oui / Non)</li> <li>Perception et importance des normes sociales</li> </ul>				

## EXERCICE 2 UNE JOURNÉE DANS LA VIE DE VOTRE CLIENT

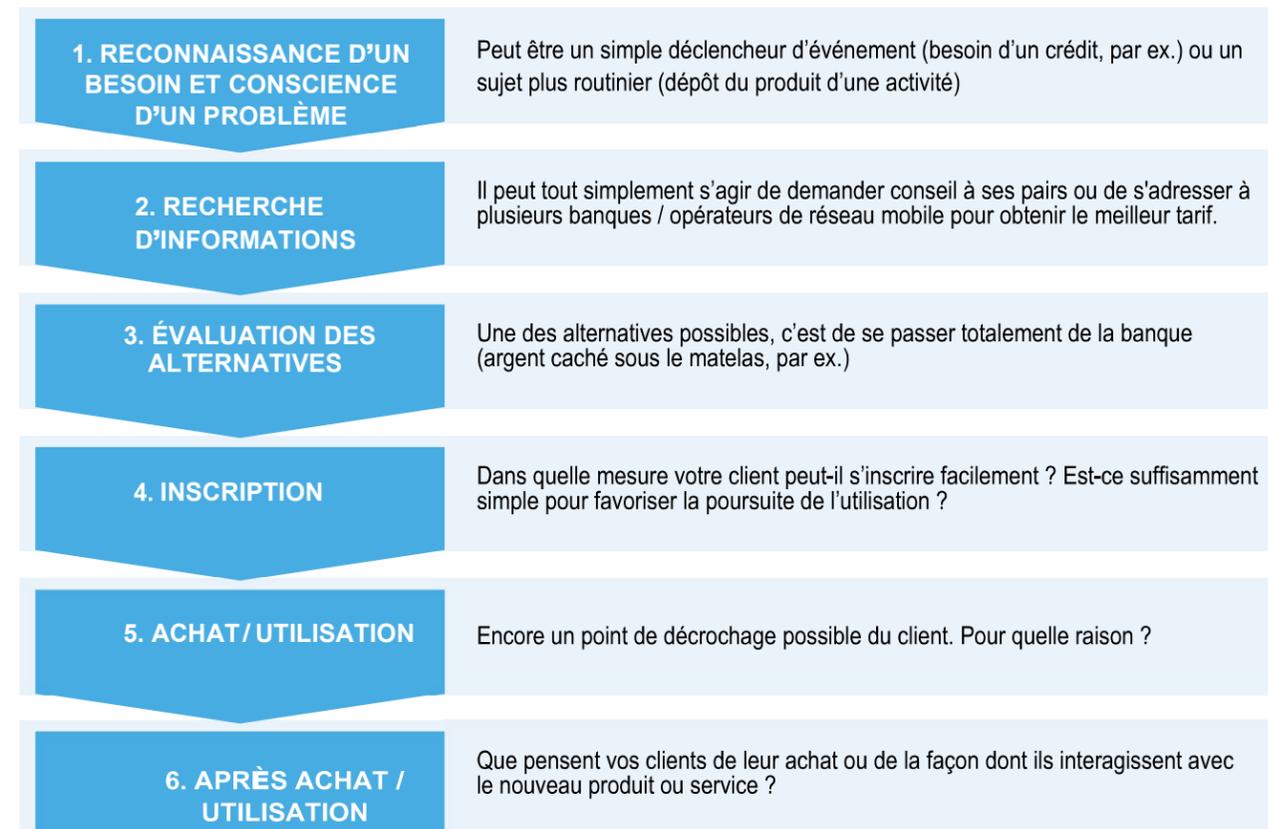
Demandez aux participants de votre session de brainstorming de faire cet exercice individuellement. Comparez ensuite vos notes et discutez des résultats.

Fermez les yeux et imaginez un de vos clients. Pensez à son apparence, à l'endroit où il vit, à ce qu'il fait pour gagner sa vie. Imaginez une de ses journées. Quelle est la première chose qu'il fait le matin ? Va-t-il avoir une journée bien remplie ? Que fait-il de son temps libre ? Quels sont les défis qu'il doit relever tout au long de la journée ?

Ensuite, réfléchissez à la façon dont votre client utilise les produits et services financiers. Quand les utilise-t-il et pourquoi ? Choisirait-il vos produits et services plutôt que ceux de la concurrence ? Pourquoi ? Qu'est-ce qu'il lui plaît ou déplaît dans vos produits ou services ?

## EXERCICE 3 PROCESSUS D'ACHAT

Dans cet exercice, cartographiez chaque étape du processus d'achat de votre client.



Refaites le parcours en fonction de différents clients. À l'étape 2, par exemple, comment le client est-il au courant de vos produits et services ? Si c'est par le bouche-à-oreille, à qui fait-il confiance pour le conseiller ?

Dans les étapes 3 et 5, qu'est-ce qui convainc le client potentiel d'utiliser vos produits et services ? Qu'est-ce qui pourrait l'amener à ne pas le faire ?

Collez des post-it sur un tableau blanc pour indiquer toutes les voies qu'un client peut emprunter au cours du processus d'achat. Si vous êtes d'humeur ambitieuse, attribuez un pourcentage au nombre de clients qui choisissent chaque option à chaque étape.

Ensuite, choisissez l'un des parcours que vous avez créés. Quel type de client le suivrait ? En quoi est-il différent du client qui choisirait un autre parcours ? Répétez le processus jusqu'à ce que vous ayez analysé plusieurs parcours.

Testez votre réflexion en examinant le parcours du client et en identifiant les principaux points de décrochage. Voyez si votre groupe s'accorde sur ces points, puis faites le rapprochement avec des conversations précédentes sur les parcours choisis par certains clients.

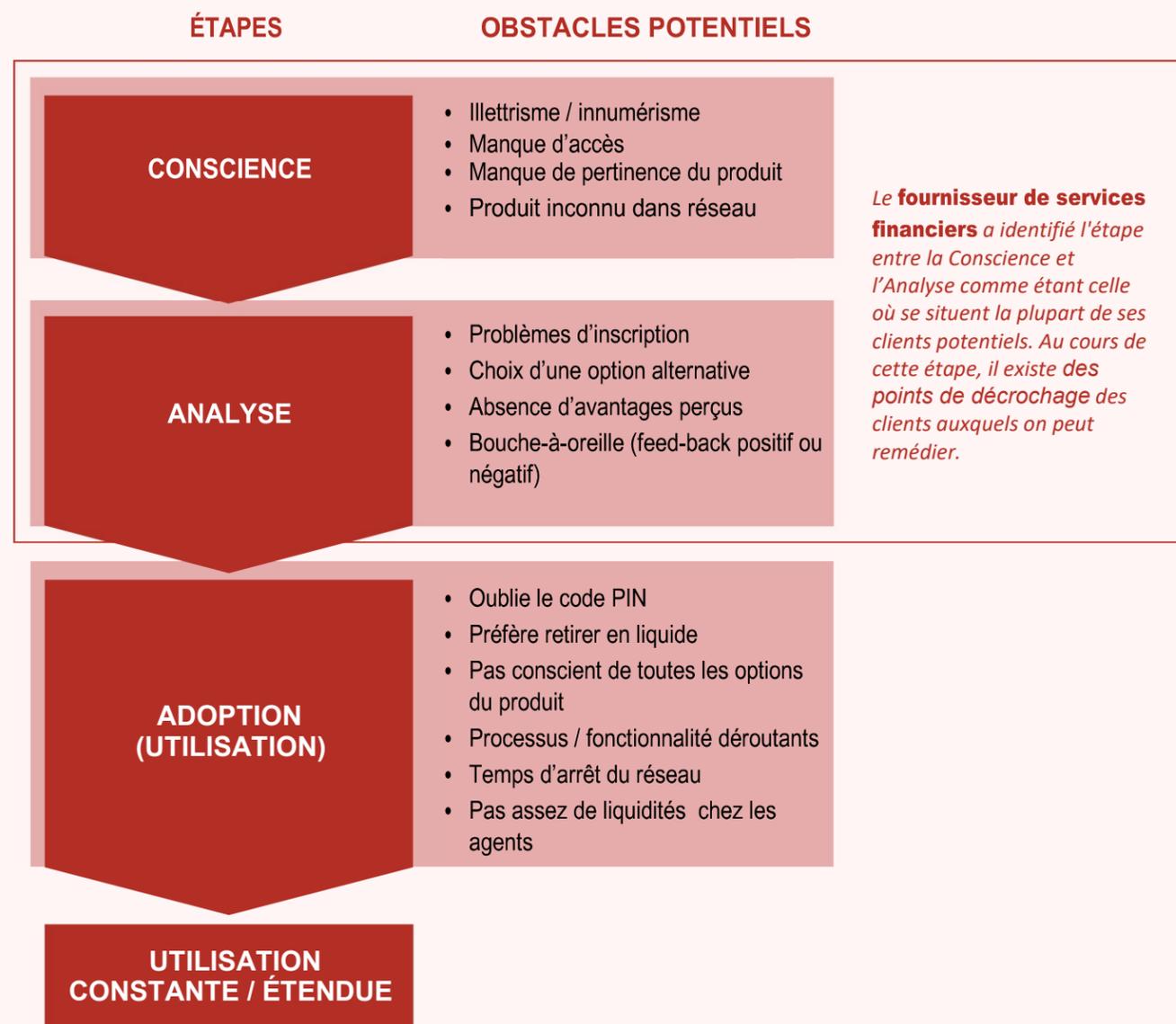
**Jetez un coup d'œil à l'étude de cas de la page suivante pour avoir un exemple de parcours d'adoption et pour en savoir plus sur les points de décrochage.**



## Étude de cas : parcours d'adoption

### PARCOURS D'ADOPTION POUR UN PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS

Voici un exemple de parcours d'adoption (similaire au processus d'achat) qu'un prestataire de services financiers a imaginé lors des essais de cette boîte à outils.



Une fois terminés les exercices de brainstorming 1, 2 et 3, mettez vos premières idées de segmentation sur papier avant de passer aux analyses complémentaires.

## ETAPE 4

# Mener des recherches qualitatives informelles

À l'issue de ce premier cycle de brainstorming, ça n'est pas une mauvaise idée de déjà tester vos concepts auprès de vrais clients. Il existe de nombreuses façons de mener une étude qualitative rapide et peu coûteuse. Les quatre méthodes ci-après permettent de mettre l'expérience client en situation sans avoir à investir lourdement dans une recherche primaire formelle.



### PRENDRE LE CAFÉ AVEC DES CLIENTS

Engagez des conversations impromptues avec un groupe de clients lorsqu'ils passent à votre agence. C'est un excellent moyen de connaître leur expérience sans avoir à investir dans la logistique d'un groupe de discussion formel.



### DRESSER UN PORTRAIT-ROBOT DU CLIENT

Un portrait-robot du client est un exercice simple qui vous permet de tracer les premières caractéristiques de votre client et de voir où il vous manque des informations.



### SUIVRE UN MEMBRE DU PERSONNEL EN 1<sup>ère</sup> LIGNE

La « filature » est une technique d'observation de base qui vous permet d'analyser discrètement l'expérience d'un utilisateur selon son propre point de vue. Suivre un membre du personnel en première ligne vous aidera à dévoiler des schémas et des perspectives sur la relation collaborateur / client.



### LE CLIENT MYSTÈRE

Le client mystère est un moyen rapide et facile d'obtenir une vue impartiale de l'expérience client chez vous ou chez un concurrent. Elle permet souvent de mieux comprendre les failles dont vous avez entendu parler mais que vous n'avez pas vraiment appréhendées. Consultez l'article du CGAP sur le client mystère au Mexique.

ETAPE  
5

# Chercher dans les données existantes

Pour commencer à utiliser les données, songez à ce qui est disponible en interne et en externe. Parmi les données internes, citons les informations relatives aux transactions ou à l'inscription des clients ou encore les études qualitatives ou quantitatives qui ont déjà été menées. Pour les données externes, compilez les données de recensement, les données publiques et les études universitaires. Les références et ressources ci-dessous pourront toujours vous servir de point de départ.



## Références / Ressources

### DONNÉES

- Données de recensement nationales. Données importantes sur les statistiques démographiques, comprenant les données géographiques et démographiques. <http://ghdx.healthdata.org/data-type/census>
- Perspectives sur l'inclusion financière. Intermedia fournit des données d'enquête et les aperçus de huit pays d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud. <http://finclusion.org/datacenter/>
- Finscope. Enquêtes nationales représentatives sur les consommateurs et les petites entreprises dans le secteur financier. <https://finmark.org.za/data-for-financial-markets>
- Global Findex. Données fournies par la Banque mondiale comprenant des tableaux de bord par pays, des mesures clés et des données brutes. <http://data.worldbank.org/topic/financial-sector>
- Rapports sur des données sectorielles recueillies dans un certain nombre de domaines, notamment des perspectives et des rapports sur l'inclusion financière de Frost & Sullivan, Thomson Reuters, etc. <http://finclusion.org/>
- Données sur la couverture de la micro-assurance par pays. <http://www.microinsurancenetwork.org/world-map-microinsurance>
- Useful Data Sources Measuring Financial Inclusion – guide sur l'inclusion financière du CGAP. <https://www.cgap.org/blog/10-useful-data-sources-measuring-financial-inclusion>

### ANALYSE DES DONNÉES

- Seven steps of data analysis. Exercice préparatoire à l'abord de l'analyse des données. <http://www.oracle.com/us/corporate/profit/big-ideas/052313-gshapira-1951392.html>
- Top Ten Tips for completing data analysis. Recueil de conseils et d'astuces pour effectuer une analyse des données. <http://www.statmakemecry.com/smmctheblog/top-ten-tips-for-data-analysis-to-make-your-research-life-ea.html>

### EXCEL

- Conseils, astuces et modes d'emploi Excel pour effectuer vos analyses. <https://www.pointit.com/blog/excel-tips-and-tricks-for-a-successful-and-efficient-data-analysis/> (anglais)
- Comment utiliser les tableaux croisés dynamiques pour l'analyse des données. Un outil très utile pour examiner rapidement les interactions entre variables. <http://fiveminutelessons.com/learn-microsoft-excel/how-create-pivot-table-excel> (anglais)

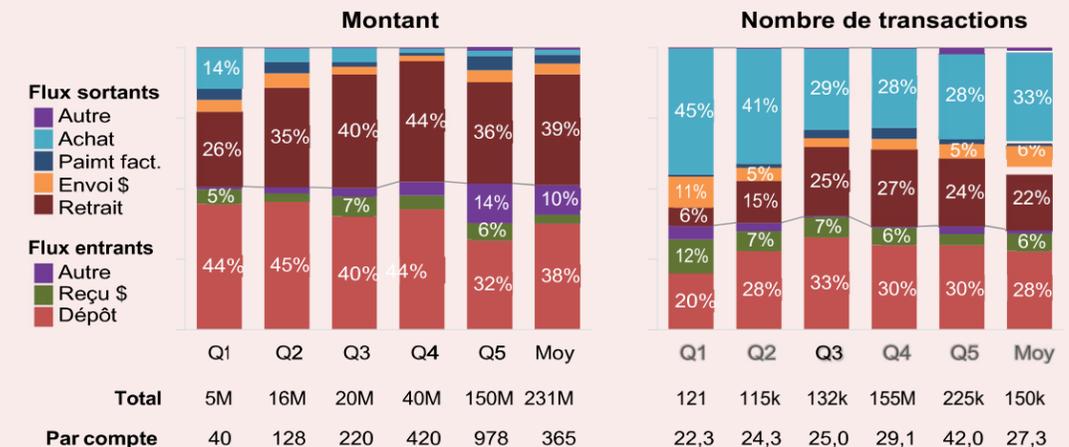
Une fois que vous avez recueilli les données pertinentes, quelle est l'étape suivante ? N'oubliez pas que l'analyse des données peut devenir un processus sans fin. Vous pouvez l'éviter en ayant une idée relativement précise du produit auquel vous voulez arriver. Vous trouverez ci-dessous six façons d'aborder l'analyse des données transactionnelles. Vous pouvez appliquer ce processus pour analyser d'autres types de données également.

- Passez brièvement en revue le contenu de vos données. Quelles sont les variables disponibles, et pour quelles périodes ? Combien de lignes avez-vous ? (S'il y en a plus de cent mille, envisagez d'utiliser un programme comme Access ou SQL).**
- Déterminez les résultats escomptés de votre analyse. Quelles sont les questions précises que vous vous posez ? Quelles réponses attendez-vous ? Soyez le plus précis possible. Une excellente technique consiste à réaliser des graphiques du contenu que vous voulez obtenir (en utilisant des données "factices" dans un premier temps).**
- Ne sous-estimez pas l'importance de commencer par des statistiques agrégées de haut niveau. Par exemple, quelle est la moyenne générale ? Le dixième percentile ? Le quatre-vingt-dixième ?**

### EXEMPLES : ANALYSE DES DONNÉES TRANSACTIONNELLES

Commencez par une vue agrégée pour comprendre à la fois les données et les comptes

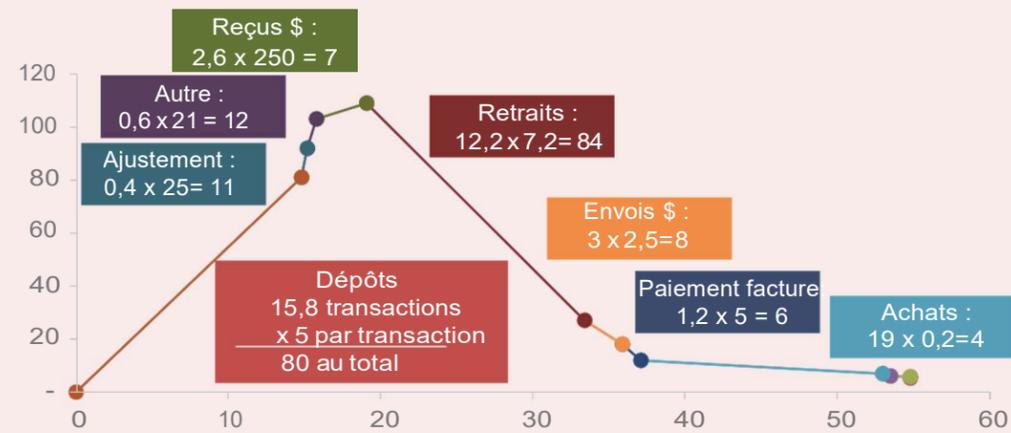
**MONTANT + NOMBRE DE TRANSACTIONS PAR TYPE POUR LES QUINTILES DE COMPTE**  
 Quintiles de compte par total des entrées/sorties d'argent en compte au cours des 12 derniers mois



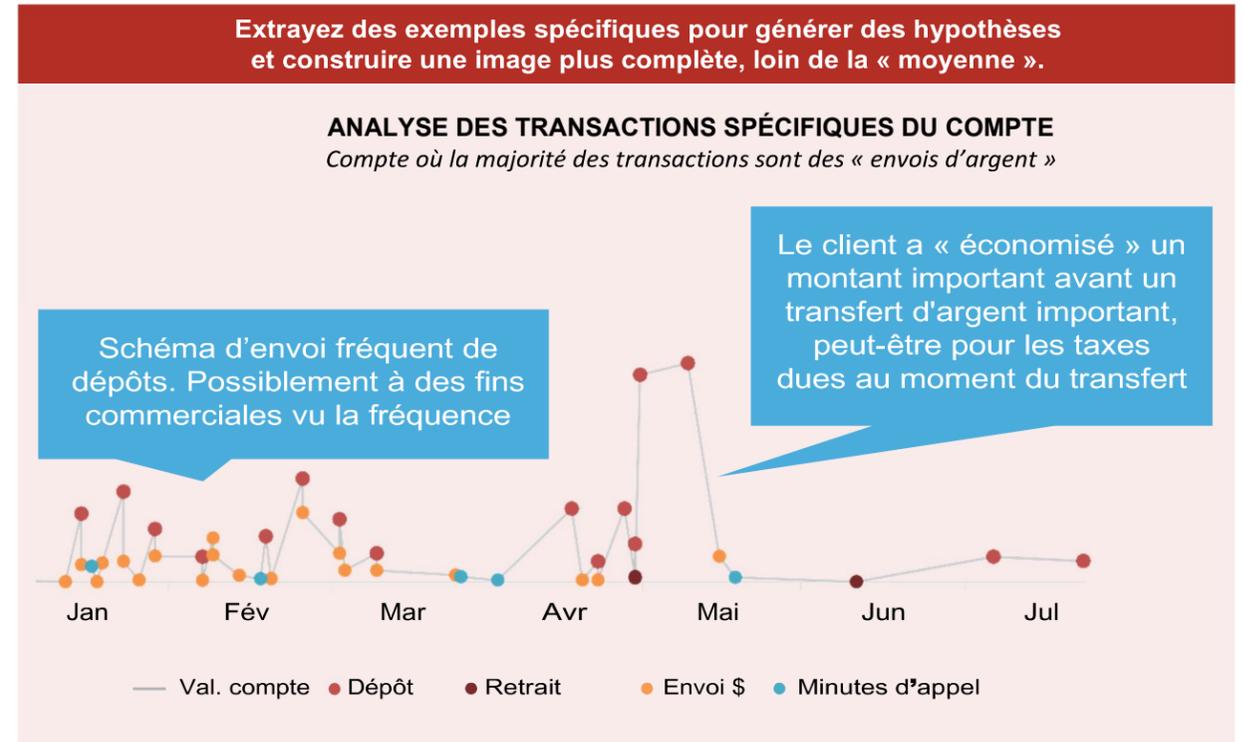
**d** Allez au-delà des moyennes pour affiner vos enquêtes. Quelle variation y'a-t-il dans le nombre moyen de transactions entre ceux qui dépensent beaucoup et ceux qui dépensent peu ? Ceux qui dépensent fréquemment et ceux qui ne dépensent pas fréquemment ?

**Approfondissez et examinez les groupes de comptes d'une manière pertinente par rapport à votre segmentation**

**APERÇU DU MONTANT + NOMBRE MOYEN DE TRANSACTIONS PAR TYPE**  
Comptes où la majorité des flux d'argent entrant proviennent de dépôts



**e** Soyez précis avec vos clients. Parfois, la « moyenne » ne représente aucun client, car elle se compose d'un large éventail de groupes. Examinez un certain nombre d'actions spécifiques à un compte afin de susciter une analyse et des réflexions plus approfondies.



**f** Demandez-vous quel sens accorder à ces données. Est-ce qu'elles confirment ou infirment vos hypothèses initiales ? Quelles sont leurs limites ? On peut facilement tomber dans un faux sentiment de sécurité à partir de graphiques fantaisistes et de vastes ensembles de données. Faites attention à ce que les données excluent et à ce que vous ne savez peut-être pas encore !

Entrepreneur, Indonésie. Photo de frog design. 2013

ETAPE  
**6**

# Formuler une hypothèse de segmentation

**C'est à ce stade que les différents éléments de la segmentation se recourent. Revoyez les notes de vos sessions de brainstorming, de vos recherches qualitatives informelles et de vos analyses de données. Quelle segmentation en ressort ? Est-elle viable ? A-t-elle un sens ? Remplit-elle votre objectif ?**



## Étude de cas : hypothèse de segmentation

### HYPOTHÈSE DE SEGMENTATION

Rien de tel qu'un exemple pour décrire ce qu'est une hypothèse de segmentation. Un des essais repris dans cette boîte à outils vous explique qu'un prestataire de services financiers envisageait trois options pour relever ses défis et commençait à peaufiner celle qui lui semblait être la bonne. Ce prestataire a examiné les options 1 et 2 à l'aune de ses besoins afin de déterminer les bons types de produits, sur la base d'exemples d'utilisation et des antécédents transactionnels de ses clients.

Option 1 NIVEAU DE PRIORITÉ	Option 2 EXEMPLES D'UTILISATION	Option 3 FACTEURS D'INFLUENCE
Exemples	Exemples	Exemples
Or : fortes transactions Bronze: faibles transactions	Paysans qui achètent des marchandises Étudiants qui reçoivent des fonds	Recherche à épargner En quête de prestige
<b>Segmentation comportementale</b> Basée sur le niveau de priorité des clients, sur la base de leurs données transactionnelles. Les clients sont répartis en trois groupes, or, argent et bronze, en fonction de leur valeur pour l'organisation.	<b>Segmentation démographique + comportementale</b> Basée sur les circonstances dans lesquelles les clients utiliseraient un service de transfert de fonds. Basée en gros sur la profession et la distinction expéditeur / destinataire.	<b>Segmentation par attitude</b> Basée sur les facteurs que les clients apprécient le plus et qui déterminent le service de transfert d'argent choisi.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facile à trouver dans les données transactionnelles</li> <li>✓ Priorisation basée sur une définition claire de la valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facile à communiquer en interne et aux guichetiers</li> <li>✓ Les exemples sont définis de manière équitable</li> <li>✓ Utile pour le développement de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bon pour se positionner vis-à-vis de la concurrence</li> <li>✓ Répond aux besoins des clients</li> <li>✓ Bon pour la communication</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>X Aucune perspective sur les besoins et la valeur nette à vie du client</li> <li>X Pas utile pour la com' ou la conception de produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Assez difficile à repérer dans les données</li> <li>X Ne peuvent être mutuellement exclusifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Besoins liés aux facteurs d'influence ne sont pas très statiques, les clients ne s'excluent pas mutuellement</li> <li>X Difficile à trouver dans les données</li> </ul>



### DE COMBIEN DE SEGMENTS AVEZ-VOUS BESOIN ?

En règle générale, vous voudrez créer autant de segments que vous trouverez de différences significatives dans les comportements et les attitudes liés à vos produits et services. Bien qu'il puisse y avoir des exceptions, la segmentation tend à engendrer entre quatre et sept segments.

L'exploration de sujets plus tactiques peut aboutir à un nombre de segments plus élevé, bien qu'ils puissent être plus coûteux et difficiles à mettre en œuvre. Vous pouvez également être confronté à une surcharge de perceptions. Mener une réflexion autour de sept segments est un challenge mental !



### SEGMENTS DYNAMIQUES ET STATIQUES (comparatif)

« Les segmentations sont considérées par un trop grand nombre de leurs commanditaires comme des efforts ponctuels et irréfléchis visant à brosse un tableau complet de la clientèle afin d'éclairer toutes les prises de décisions commerciales ultérieures. À notre avis, les segmentations devraient s'inscrire dans une recherche permanente de réponses aux questions commerciales importantes au fur et à mesure qu'elles se posent ». -David Meer<sup>2</sup>

Les segmentations efficaces sont celles qui sont dynamiques. Elles se concentrent sur les besoins, les attitudes et les comportements des consommateurs, lesquels évoluent souvent au fil du temps. Elles sont remodelées par la conjoncture, notamment les fluctuations économiques, les nouveaux créneaux de consommation et les nouvelles technologies qui évoluent rapidement. Une fois que vous avez identifié vos segments, veillez à suivre leur évolution. La segmentation de la clientèle doit être revue régulièrement et redéfinie dès qu'un segment perd sa pertinence.



### L'IDENTIFICATION DES SEGMENTS EN PRATIQUE

Lorsque vous appliquez une segmentation en œuvre, il est important d'identifier les segments auxquels vos clients appartiennent. Vous aurez souvent besoin de caractéristiques démographiques si les agents ou d'autres salariés doivent pouvoir identifier facilement ces segments. Une autre solution consiste à utiliser des segmentations basées sur des caractéristiques liées aux comportements ou aux attitudes, à condition de pouvoir poser aux clients une série de questions non sensibles qui permettent de les rattacher à un segment.

Il arrive que les segments de clientèle soient définis uniquement sur la base des données internes. Dans ce cas, votre segmentation doit s'appuyer sur les données que votre organisation collecte ou prévoit de collecter à l'avenir.

ETAPE  
**7a**

# Mener des recherches supplémentaires

**Vous vous demandez peut-être pourquoi continuer à faire des recherches primaires supplémentaires après avoir passé en revue toutes vos données et réfléchi à des hypothèses de segmentation. Si vous n'avez tout simplement pas les ressources nécessaires, c'est une bonne raison ! Sinon, posez-vous les questions suivantes avant de décider de poursuivre vos recherches :**

### QUEL EST L'ENJEU ?

Quelle raison première vous pousse à procéder à une segmentation ? Est-ce pour finaliser une stratégie de mise sur le marché qui pourrait faire ou défaire le lancement d'un nouveau produit ? Dans ce cas, vous pouvez vous dire que les dépenses allouées à des recherches supplémentaires pourraient vous éviter un échec coûteux.

Si, en revanche, vous ne voyez dans cette boîte à outils qu'un exercice exploratoire, vous feriez peut-être mieux d'économiser des ressources. Réfléchissez aux activités que votre segmentation pourrait affecter et envisagez le coût d'une éventuelle prise de décision fondée sur des informations inexactes.

### A QUEL POINT VOS HYPOTHÈSES PEUVENT-ELLES ÊTRE BANCALES ?

Dans quelle mesure faites-vous confiance aux données internes et externes que vous avez recueillies ? Dans quelle mesure votre équipe est-elle sûre des hypothèses formulées ? Avez-vous développé plusieurs séries d'hypothèses de segmentation ou tout le monde est-il tombé d'accord sur la même évaluation ?

Soumettez votre hypothèse de segmentation à quelques agents ou guichetiers. Reconnaissent-ils les groupes de clients que vous avez définis ?

Si vous envisagez des recherches supplémentaires, réfléchissez à la combinaison de méthodes de recherche qui serait mise en place et déterminez ce que vous pouvez faire en interne ou devriez externaliser. Quelques détails supplémentaires sur les méthodes qualitatives et quantitatives :



### RECHERCHE PUREMENT QUALITATIVE

Axée sur une information non quantifiable, généralement plus exploratoire.



### RECHERCHES MIXTE / SÉQUENTIELLE

Les méthodes peuvent être mixtes (par exemple, un entretien qualitatif qui inclut une courte enquête) ou séquentielles.

- 1 = jaune
- 2 = vert
- 3 = rouge
- 4 = rouge foncé

### RECHERCHE PUREMENT QUANTITATIVE

Axée sur la mesure et la quantification. Elle peut être exploratoire mais sert souvent à vérifier des hypothèses.

### CONVIENT SURTOUT LORSQUE...

... vous effectuez des recherches plus exploratoires sur les préférences et les besoins des clients ; il n'y a pas assez de recherches secondaires pour formuler des hypothèses ; ou la nature du changement de comportement est si importante que vous avez besoin d'une connaissance approfondie des actions et des attitudes.

... vous disposez de suffisamment de temps et de ressources pour mener à bien deux phases de recherche, en profitant des avantages respectifs des recherches qualitative et quantitative.

... la charge de la preuve est élevée et que vous avez besoin d'une estimation précise de l'opportunité de marché.

Chaque type de recherche s'accompagne de ses propres méthodes, comme vous le verrez ci-dessous. Pour les techniques les plus avancées, il est toutefois préférable de recourir, si possible, à une société d'études de marché.

## QUALITATIVE

**INTERVIEWS**  
*Entretiens individuels avec des membres de votre population cible*

- + Simple
- Difficile de garantir la véracité des réponses

**GROUPES TÉMOINS (Focus groups)**  
*Discussions animées et stimulées par un modérateur avec des groupes de votre population cible*

- + Peut aider à stimuler les idées, la créativité des participants
- La « pensée de groupe » peut engendrer des réponses biaisées

**ETHNOGRAPHIE**  
*Observation étroite des actions de certaines personnes à l'aide de questions ciblées (par exemple : les attitudes, les valeurs, etc.)*

- + Suit les comportements et les attitudes
- + Aide à contourner certains biais mentionnés par les participants
- Chronophage
- Difficile à dimensionner

## QUANTITATIVE

**ENQUÊTES**  
*Ensemble de questions soigneusement préparées et envoyées à la population cible*

- + Peut convenir à diverses formes d'analyse
- Les questionnaires et la formulation doivent être affinés pour un résultat optimal

**ANALYSE DE DONNÉES SECONDAIRES**  
*Semblable à l'analyse des données. Peut être plus avancé ou inclure un éventail plus large de sources*

- + Factuel : montre les actions effectivement ressorties
- A posteriori, difficile de repérer les besoins non satisfaits

**TEST A/B**  
*Expérience aléatoire à deux variantes, A et B, qui sont les groupes de contrôle et de traitement*

- + Teste les comportements réels face à divers stimuli
- Parfois difficile d'estimer la taille de l'échantillon nécessaire pour obtenir des résultats significatifs

## TECHNIQUES QUANTITATIVES SPÉCIFIQUES

**CONJOINTE**  
*Technique de recherche avancée pour voir comment les gens valorisent les différents attributs des produits et services*

**MAX DIFF**  
*Technique de recherche avancée pour identifier quel attribut les gens valorisent le plus*

## ETAPE 7b Faire appel à une société d'étude de marché (facultatif)

SANS SOCIÉTÉ D'ÉTUDES DE MARCHÉ	ÉTAPES	AVEC UNE SOCIÉTÉ D'ÉTUDES DE MARCHÉ
-	Identifier et rechercher des sociétés d'études de marché	
-	Élaborer une demande de devis en fonction des spécificités du projet	
-	Examiner les devis ou les propositions. Organiser de brèves discussions avec les sociétés d'études de marché	
-	Sélectionner une société d'études de marché	
	Fixer la taille de l'échantillon	
	Fixer les critères de sélection et l'approche suivie pour l'échantillonnage	
	Élaborer une sélection	
	Élaborer un guide de discussion / une enquête	
	Traduire (au besoin) le guide de discussion / le questionnaire	
	[Quantitative] Vérifier les codes si testé en ligne, chercher les erreurs / les bugs en faisant des tests	
	Recruter les personnes à interroger	
	[Qualitative] Effectuer la recherche, enregistrer les notes [Quantitative] Données des codes	
	[Quantitative] Préparer et nettoyer la base de données	
	Analyser ce que vous avez découvert	
	Conclusions et recommandations sur la base de l'analyse	

PRESTATAIRE DE SERVICES FINANCIERS

SOCIÉTÉ D'ÉTUDE DE MARCHÉ

LES DEUX



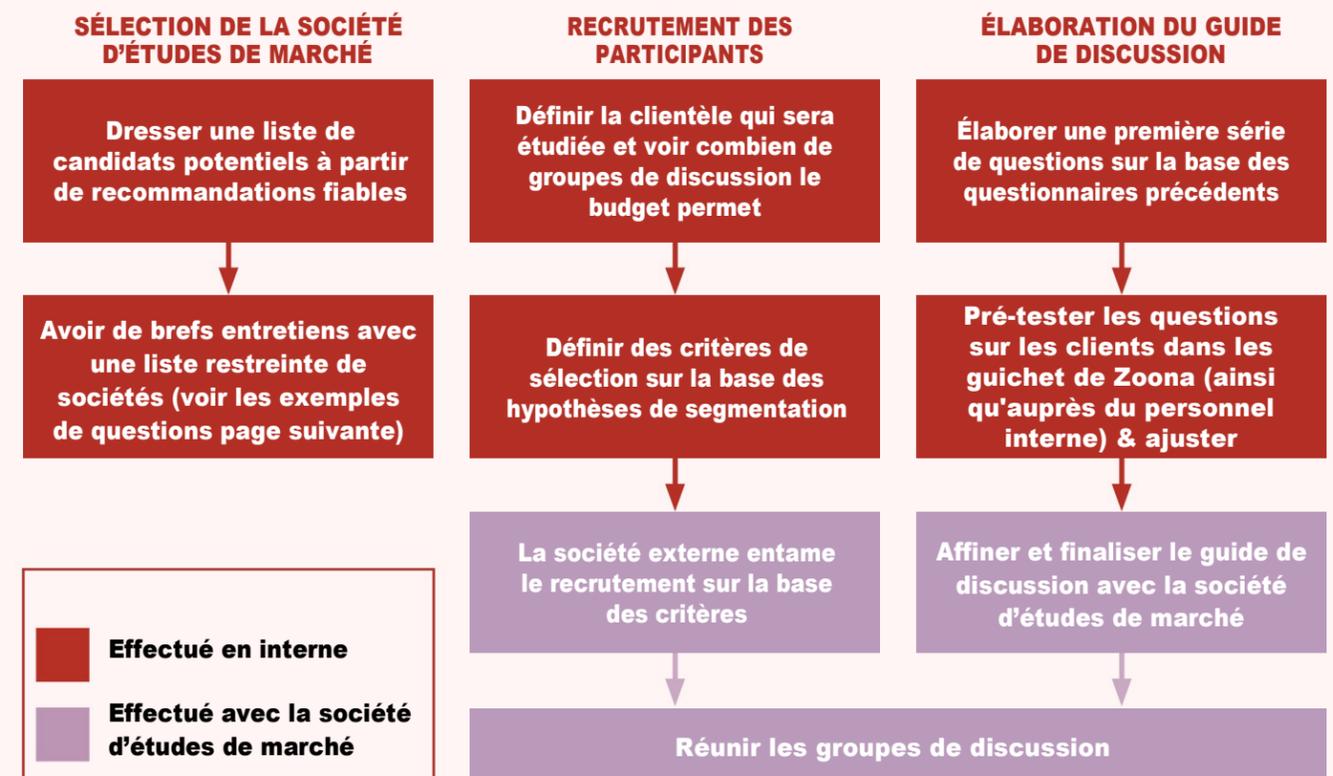
### Étude de cas : Zoono, Zambie

#### CRÉATION DE GROUPES TÉMOINS AVEC L'AIDE D'UNE SOCIÉTÉ EXTERNE D'ÉTUDES DE MARCHÉ

Zoono, un service de transfert d'argent et de paiement, souhaitait interroger des groupes témoins afin de mieux connaître sa clientèle actuelle et potentielle. Compte tenu des contraintes de temps et de budget, Zoono a fait appel à une société d'études de marché locale et ce, pour plusieurs raisons :

- Recrutement** : Vu les délais serrés, il était plus efficace de passer par des experts en recrutement pour sélectionner les participants aux groupes de discussion.
- Animation** : Avec un bon animateur, on a l'impression que la gestion d'un groupe témoin n'a rien de sorcier. Il faut en réalité quelqu'un qui cumule beaucoup de compétences et d'expérience pour naviguer avec succès dans un groupe et en extraire des informations.
- Contexte culturel / traduction** : Bien que Zoono dispose d'un bon animateur, la société locale d'études de marché maîtrisait le contexte culturel et a su traduire les propos des participants issus de diverses régions et divers contextes.

Le processus suivant a été appliqué :



Voici quelques éléments importants à prendre en considération si vous envisagez de faire appel à une société externe d'études de marché :

- Parlez des objectifs commerciaux que vous souhaitez atteindre et du rôle que joue l'étude de marché dans votre exercice de segmentation. Une société de qualité vous aidera à comprendre et à affiner vos objectifs.
- Vérifiez l'envie qu'a cette société de connaître en profondeur les problèmes et les objectifs de votre organisation.
- Si possible, associez la société à vos débats sur les hypothèses afin qu'elle comprenne dans quel contexte général s'inscrit votre recherche.
- Ne sous-estimez pas le nombre d'heures que votre équipe devra consacrer à cet exercice. Passez en alerte rouge si la société vous parle d'effectuer des recherches seule de son côté.
- Interrogez la société sur sa capacité à réaliser des segmentations au moyen de nombreuses techniques différentes. Elle doit être en mesure d'adapter ses méthodes à votre situation.

#### QUESTIONS SPÉCIFIQUES À POSER À UNE SOCIÉTÉ D'ÉTUDES DE MARCHÉ PRESSENTIE

- 1) **Quelle expérience avez-vous des méthodes d'études qualitatives et quantitatives sur ce marché ?**
  - a. Quelle éventail de méthodes proposez-vous ?
  - b. Quelle est la formation de votre chef de projet ou des membres de votre équipe ?
  - c. Pourriez-vous donner quelques exemples de projets que vous avez menés et de ce que vous avez appris ? Avez-vous des références à nous communiquer ?
- 2) **Lorsque vous menez des recherches sur ce marché :**
  - a. Quelle méthode d'échantillonnage recommandez-vous pour les recherches qualitatives et quantitatives ?
  - b. Pour la recherche quantitative, quelles variables contrôlez-vous pour garantir un échantillon représentatif ?
  - c. Le guide de discussion (le questionnaire) devra-t-il être traduit dans des langues locales ? Lesquelles ?
- 3) **Une des choses que nous tenons absolument à demander aux participants, c'est « [Insérez votre question ici] » Comment obtiendrez-vous des réponses valables à cette question ?**
  - a. Comment comptez-vous aborder cette question afin d'obtenir des réponses plus véridiques, moins prudentes ?
  - b. Quels exercices recommanderiez-vous ?
- 4) **Quelle est votre approche du contrôle-qualité ?**
  - a. Pour le processus, les résultats qualitatifs et les résultats quantitatifs ?
  - b. Comment envisagez-vous vos relations avec notre équipe de recherche ?



## Outils

### FICHE D'ESTIMATION DES COÛTS

Vous vous êtes probablement demandé combien tout cela allait vous coûter. Bien qu'il soit difficile de chiffrer précisément ce genre d'exercice, le CGAP peut vous fournir des informations sur les fourchettes de coût, en montant, ou en nombre d'heures-hommes, auxquels vous devez vous attendre.



Interview avec des bénéficiaires de BISP, Pakistan. Photo de Continuum. 2013

ETAPE  
8

## Affiner et finaliser la segmentation

**Affinez votre segmentation en examinant les informations quantitatives et qualitatives qui ont été recueillies. Puis confirmez ou ajustez votre hypothèse de segmentation initiale en suivant les étapes a à d ci-dessous.**

### PROCESSUS

**À ce stade, vous devriez disposer d'une bonne base pour finaliser votre segmentation. Une solide hypothèse de segmentation, étayée par une bonne collecte d'informations qualitatives et quantitatives et une analyse claire de ces éléments devrait faciliter le travail complexe de la segmentation.**

#### a ANALYSER LE FRUIT DE VOS RECHERCHES

Si vous avez effectué une recherche qualitative, commencez par parcourir l'ensemble de vos notes ou transcriptions et notez les thèmes clés et les constatations intéressantes.

Procédez de même pour les constatations quantitatives. Demandez à votre équipe d'examiner les groupes de données préliminaires, les tableaux, les tableaux croisés, etc. Vérifiez leur pertinence statistique afin de déterminer les résultats les plus fiables.

Un bon exercice consiste à demander aux membres de l'équipe de reporter les résultats sur des post-it et de les disposer sur un tableau blanc. Rassemblez ces notes par groupes ou catégories.

Une fois que vous avez établi un cadre, parcourez vos notes pour trouver des citations qui confirment et des détails qui apportent de la nuance à vos conclusions.

#### b COMPARER VOS CONSTATATIONS À VOS HYPOTHÈSES DE SEGMENTATION ET À VOS OBJECTIFS

Les recherches que vous avez effectuées devraient vous aider à confirmer ou à infirmer les hypothèses formulées précédemment. Vérifiez si tel est le cas. Avez-vous pu vérifier toutes les hypothèses ? Notez celles qui n'ont pas encore été testées.

Vérifiez votre discussion en revenant au point de départ. Passez en revue (et confirmez) l'objectif global de l'exercice et la façon dont votre équipe envisageait d'effectuer la segmentation. La segmentation proposée répond-elle à vos objectifs ? Pourquoi oui ou pourquoi non ?

Certaines hypothèses ou questions clés restent-elles sans réponse ?

#### c VÉRIFIER VOTRE INTUITION

La segmentation est un mélange d'art et de science. Comme pour la plupart des décisions commerciales, il n'y a généralement pas de moment de vérité qui vous fait penser que vous avez la bonne segmentation. Mais des segments qui apportent une réponse aux objectifs commerciaux et semblent intuitivement justes sont plutôt bon signe. Interrogez votre entourage : les autres parties prenantes reconnaissent-elles ces segments ? Ont-elles déjà rencontré ce type de clients ?

#### d IDENTIFIEZ DES RECHERCHES SUPPLÉMENTAIRES (SI NÉCESSAIRES)

À vous de voir si des recherches supplémentaires sont nécessaires. Si oui, de quoi avez-vous spécifiquement besoin ? Assurez-vous que vos recherches ont une fin.

Vous aurez peut-être besoin d'analyses quantitatives plus sophistiquées. Vous avez le choix entre plusieurs options de modélisation statistique qui peuvent vous aider à éliminer les biais des chercheurs dans la segmentation, à identifier les différences statistiquement significatives entre vos segments et à évaluer plus précisément la taille de votre opportunité de marché (notamment par k-moyennes, regroupement d'individus ayant des caractéristiques similaires). Pour ces techniques plus avancées, il est préférable de faire appel aux services d'une société d'études de marché compétente.

Si vous souhaitez vous familiariser avec les techniques avancées, Research Software propose des aperçus de techniques avancées (en anglais) : <https://www.qresearchsoftware.com/market-research-guide-advanced-data-analysis>



Marché en Indonésie. Photo de frog design. 2013



## Étude de cas

### EXEMPLES DE MISE EN ADÉQUATION DES OBJECTIFS ET DES TYPES DE SEGMENTATION

Les exercices de segmentation sont propres à chaque organisation et à sa situation. Il est impossible de proposer un guide du type « dans tel cas, alors faites cela ». Voici néanmoins quelques exemples et la logique qui détermine le choix du type de segmentation :

	SITUATION	TYPE / LOGIQUE DE SEGMENTATION	MÉTHODES DE RECHERCHE
PSF 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le prestataire de services financiers n°1 voulait mieux comprendre sa clientèle, <b>améliorer l'expérience client en général, et se prémunir de nouvelles menaces de la concurrence.</b></li> <li>Le prestataire souhaitait une segmentation <b>facile à communiquer</b> en interne et à ses agents, et qui permettrait d'obtenir des <b>informations sur les changements concrets</b> à apporter aux produits destinés aux segments prioritaires.</li> </ul>	Le prestataire de services financiers n°1 souhaitait une segmentation basée principalement sur des cas d'utilisation (un mélange de caractéristiques <b>démographiques et comportementales</b> ), parce qu'elle serait facile à comprendre par l'ensemble de l'organisation et servirait à élaborer des offres de produits spécifiques.	Comme il fallait analyser la clientèle en profondeur et comme il s'agissait d'une segmentation initiale, l'accent a été mis sur une <b>recherche qualitative basée</b> sur des groupes de discussion. Au total, huit groupes de six ou sept personnes ont été organisés, en fonction des hypothèses de segmentation.
PSF 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le prestataire de services financiers n°2 cherchait à pénétrer le marché non bancarisé grâce à <b>un nouveau produit bancaire sans agence.</b></li> <li>Il voulait comprendre <b>quels segments seraient les plus rentables</b> et devraient être ciblés en premier.</li> <li>Il voulait en outre comprendre <b>quels changements</b> devraient être apportés <b>aux produits et aux messages</b> destinés à ces segments.</li> </ul>	L'accent étant mis sur l'élaboration d'une stratégie pour un nouveau produit, le prestataire de services financiers n°2 a choisi une segmentation basée sur les <b>comportements</b> et les <b>attitudes</b> , davantage apte à prédire le comportement futur. Il était sûr de son expérience et de ses connaissances, ainsi que des ressources à allouer à cet exercice.	Soucieux de repérer des opportunités de marché, le prestataire de services financiers n°2 s'est surtout concentré sur la recherche <b>quantitative</b> , mais a utilisé un mélange des deux. Notamment par des entretiens approfondis, des groupes de discussion et une enquête nationale auprès de 2 000 personnes non bancarisées afin d'identifier des segments distincts ayant des besoins différents en matière de services financiers et des niveaux de sophistication variés.

## ETAPE 9

# Présenter vos résultats

Lorsque vous êtes prêt à communiquer les résultats d'une segmentation à votre organisation, n'oubliez pas que la plupart des parties prenantes veulent avant tout prendre connaissance des conclusions. Il est donc préférable de se concentrer sur les résultats et leur utilité. Certaines personnes s'intéressent davantage aux éléments de données et aux processus, alors préparez-vous aussi à ces questions.

Quelles que soient les caractéristiques utilisées pour effectuer votre segmentation, dépeignez les segments à votre manière lors de cette communication. La création de profils persona en lieu et place des traditionnels tableaux et graphiques, par exemple, aidera votre auditoire à assimiler les caractéristiques essentielles des segments. Préparez quelques exemples du genre de propos que ces clients pourraient tenir si vous leur parliez. De vraies citations en guise d'illustration sont un bon moyen de rendre vos segments plus vivants.

Pour ceux qui veulent « voir les chiffres », efforcez-vous de faire ressortir les points saillants plutôt que de balancer un tas de tableaux et de graphiques. Par exemple, quelles sont les 3 à 5 caractéristiques qui différencient vraiment chaque segment ? Une fois que vous avez mis le doigt sur quelque chose, révélez les éléments de données qui étaient cette découverte.

Une bonne segmentation est une segmentation qui fait bonne impression, dont les segments sont « facilement reconnaissables ».



Famille au Pakistan. Photo de Continuum. 2013



## Étude de cas : banque BTPN, Indonésie

### UNE FAÇON DE PRÉSENTER LES SEGMENTS À VOTRE ORGANISATION

Extrait des travaux de Dalberg et frog design sur le projet Bertumbuh pour la banque BTPN.

#### PORTRAITS DES PERSONAS DE LA SEGMENTATION



##### « SUR LA CORDE RAIDE »

Une énergie et des possibilités quasi infinies, concentré sur les désirs des consommateurs.



##### « L'ESCALATOR »

Progresses lentement mais régulièrement, gros épargnant. Ce qui prime, ce sont les objectifs liés au style de vie, les objectifs commerciaux ne sont qu'un moyen d'y parvenir.



##### « BLOQUÉ »

Il n'est pas rare qu'il doive emprunter pour nourrir sa famille. Difficile d'envisager l'avenir lorsque les besoins immédiats représentent un tel défi.



##### « L'ASCENSEUR »

La réussite est sa plus grande priorité. Forte motivation, toujours à la recherche d'opportunités pour développer ses affaires ou accroître sa richesse.



##### « LE TAPIS ROULANT »

Ne progresse pas vers le haut, mais en cas d'urgence, dispose d'une réserve suffisante pour ne pas tomber.



##### « LE PÔLE COMMUNAUTAIRE »

Centre de confiance de la communauté. Très respecté pour ses traits de caractère personnels.

#### SIMPLE COMPARAISON DE DONNÉES POUR LE PERSONA « SUR LA CORDE RAIDE »



##### ATOUTS

- À l'aise avec la technologie
- Énergie et possibilités de la jeunesse
- Flexibilité par rapport au lieu d'habitation et au métier exercé



##### OBSTACLES

- Faible revenu
- Pas d'accès aux capitaux
- Loin du soutien affectif de la famille



##### BESOINS

- Accompagnement pour convertir ses rêves en réalité
- Protection contre les escroqueries et les personnes qui profitent de sa jeunesse
- Éducation financière

##### MODÈLES D'ENTREPRENEURIAT

UN POUR L'INSTANT

##### FORCE DE LA COMMUNAUTÉ

FAIT PARTIE DU TISSU COMMUNAUTAIRE

##### CONNAISSANCES FINANCIÈRES

CONSCIENT DU BON / MAL, MAIS PAS DU COMBIEN

##### CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES

À L'AISE AVEC LES SMARTPHONES, APPS, ETC.

##### MOTIVATION ET DYNAMISME

CROIT EN SON AVENIR

##### RÉSERVES DISPONIBLES

PAS DE RÉSERVES

##### MIX D'OUTILS FINANCIERS

N'UTILISE QUE LES OUTILS INFORMELS

## ETAPE 10

# Vous servir de ce que vous avez découvert

L'étape la plus importante de la segmentation est la mise en pratique de vos résultats. Une segmentation parfaite n'a aucune valeur pour votre organisation si elle ne conduit pas à la création de valeur. La question est : comment faire en sorte que ce soit effectivement le cas ?

Au chapitre 1, nous avons parlé de la valeur de la segmentation pour vous aider à :

- Découvrir des opportunités commerciales et à hiérarchiser les segments
- Adapter vos produits et services
- Créer votre communication

Maintenant que vous avez vos résultats, il est important de faire un brainstorming avec les équipes appropriées de votre organisation pour répondre aux questions suivantes et élaborer un plan d'action :

#### ESTIMATION DE L'OPPORTUNITÉ COMMERCIALE ET PRIORISATION

##### Quelles sont les données commerciales disponibles ?

- La recherche sur la segmentation a-t-elle permis de recueillir des données pour dimensionner le marché, ou des recherches supplémentaires sont-elles nécessaires ?

##### Quels segments offrent le plus de valeur ?

- En termes de chiffres et d'opportunité moyenne, quels segments ont le plus de valeur potentielle ?
- Quels sont les segments dont la valeur est la plus susceptible d'augmenter au fil du temps ?

##### Quelle est la concurrence sur chaque segment ?

- S'agit-il de segments fortement concurrentiels ?

##### Dans quelle mesure vos offres correspondent-elles à chaque segment ?

- Vos offres actuelles correspondent-elles à ce segment ?
- Est-il possible de les modifier pour les faire correspondre ?
- Comment sont-elles face à la concurrence ?

#### REVOIR LE PARCOURS CLIENT ET LA PROPOSITION DE VALEUR

Compte tenu de ce que vous avez appris sur les besoins et les préférences dans chaque segment, quelle serait la proposition de valeur idéale pour vos segments prioritaires ?

Comment améliorer le parcours et l'expérience client ?

#### PERSONNALISER LES PRODUITS ET SERVICES

##### Dans quelle mesure l'offre peut-elle être personnalisée ?

- Votre organisation envisage-t-elle la mise en place d'une nouvelle offre, ou seuls de légers ajustements sont-ils possibles ?
- Quel est l'appétit de votre organisation pour de nouveaux changements ?

##### Que faut-il changer ?

- Commencez par identifier les caractéristiques du produit qui suscitent un rejet de votre segment cible et assurez-vous qu'elles sont correctes.
- Pour les caractéristiques moins importantes, il vaut peut-être mieux s'écarter légèrement de la norme si cela permet d'atteindre plus largement d'autres segments.

#### FAÇONNER LA COMMUNICATION

##### Quels messages passent le mieux auprès de vos segments cibles ?

- Êtes-vous à même de répondre directement à des préoccupations ou à des aspirations spécifiques ?
- Mettez en exergue les caractéristiques les plus appréciées des produits et services.

##### Quels sont les canaux les plus efficaces pour atteindre vos segments cibles ?

- Votre cible est-elle férue de technologie ? Se fie-t-elle au bouche-à-oreille ou à des contacts personnels ? Demandez-vous comment elle est informée de vos produits et adaptez votre publicité et vos messages en conséquence.

**La segmentation est le plus pertinent des cinq piliers de la centralité du client identifiés par le CGAP lorsqu'il s'agit de découvrir des informations sur les clients. Mais on y retrouve aussi des aspects d'autres piliers. Les résultats de la segmentation et la priorisation peuvent aider votre organisation à mieux se concentrer et à être plus efficace dans tous les piliers.**

LEADERSHIP ET CULTURE	CENTRER LES ACTIVITÉS	PERSONNES, OUTILS ET PERSPECTIVES	EXPÉRIENCE CLIENT	CRÉER DE LA VALEUR
				
Leadership et culture centrés sur le client	Centrer les activités sur le client : conformité, risque, informatique, RH, finance, marketing, aspects juridiques, formation	Recueillir des informations, engendrer des perspectives, apporter des éclairages à la stratégie et aux propositions de valeur faites au client, responsabiliser les employés	À partir des perspectives engendrées, concevoir, conceptualiser, tester, construire, fournir, dimensionner, renouveler	Créer et mesurer la valeur au niveau du client, de l'entreprise et de la société

### LIENS ENTRE LES CINQ PILIERS ET LA SEGMENTATION

La segmentation doit avoir ses partisans parmi les hauts dirigeants afin de renforcer une culture d'écoute et d'adaptation de votre organisation de manière à répondre au mieux aux besoins de la clientèle. L'idéal serait en outre que la segmentation devienne une habitude.

La centralité du client exige que votre organisation soit en adéquation avec les clients qu'elle entend servir. Les perspectives livrées par la segmentation entraînent souvent des changements dans la structuration des équipes de vente, de support et autres pour mieux servir les clients.

La segmentation est avant tout un outil qui vous permet de mieux connaître vos clients et de découvrir de nouveaux prismes au travers desquels vous pourrez percevoir leurs comportements, leurs choix, leurs besoins et leurs préférences.

L'expérience client peut être adaptée pour répondre aux besoins et aux préférences des différents segments – et améliorer la satisfaction du client.

L'apport de véritables améliorations aux services offerts aux clients profite autant à l'organisation qu'à la clientèle. L'amélioration des offres réduit les obstacles à l'adoption et à l'utilisation des services par les clients.

## ETAPE 11

# Suivre et mesurer



### REVOIR LES PROCESSUS DE RECUEIL DES DONNÉES

Réfléchissez à certains des éléments de données que vous auriez aimé avoir lorsque vous avez effectué votre segmentation.

Par quels moyens pourriez-vous collecter ces données à l'avenir ? Par exemple, en ajoutant quelques questions à votre processus d'inscription, par exemple, ou des champs de saisie de données au moment de la transaction.



### SUIVRE LES SEGMENTS DANS LE TEMPS

Pour suivre les segments dans le temps, il faut d'abord ajouter leur profil à votre base de données. Demandez aux agents de profiler un sous-ensemble de clients au moyen d'enquêtes. Utilisez ensuite les résultats pour faire correspondre leurs schémas de données au reste de vos clients.

Incorporez la taille des segments et les principaux comportements d'utilisation dans vos rapports basiques.

Veillez par ailleurs à réaliser des enquêtes périodiques pour détecter et vérifier l'évolution de la taille des segments et mesurer les changements de comportement et d'attitude.



### INTÉGRER LA SEGMENTATION DANS VOTRE ORGANISATION

Faites entrer la segmentation dans le langage quotidien de votre organisation. Assurez-vous que tout le monde – des ventes aux finances – comprend vos segments et est au courant des performances de votre organisation dans chaque groupe de clients.

## Ressources supplémentaires (en anglais)

### RESSOURCES GÉNÉRAL EN MATIÈRE D'INCLUSION FINANCIÈRE

- Global Microscope on the regulatory environment for microfinance 2014 (including Excel spreadsheet).  
[http://www.eiu.com/public/thankyou\\_download.aspx?activity=download&campaignid=microscope2014](http://www.eiu.com/public/thankyou_download.aspx?activity=download&campaignid=microscope2014)
- Personalities of the Underbanked.  
<https://fr.slideshare.net/kameshnee/frogfinmarktrustthepersonalitiesoftheunderbankedfinal>
- Banque mondiale : L'inclusion financière est un facteur essentiel de réduction de la pauvreté et de promotion de la prospérité.  
<https://www.banquemondiale.org/fr/topic/financialinclusion/overview>

### RESSOURCES EN MATIÈRE DE SEGMENTATION

- Averages Lie: Using Smart Segmentation to Find Growth – McKinsey.  
<http://www.mckinseyonmarketingandsales.com/smart-segmentation-going-small-to-get-relevant>
- Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms – Art Weinstein (2004).  
[http://www.amazon.com/Handbook-Market-Segmentation-Technology-Customized/dp/0789021579/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=UTF8&qid=1443120916&sr=1-1&keywords=Handbook+of+Market+Segmentation:+Strategic+Targeting+for+Business+and+Technology+Firms](http://www.amazon.com/Handbook-Market-Segmentation-Technology-Customized/dp/0789021579/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1443120916&sr=1-1&keywords=Handbook+of+Market+Segmentation:+Strategic+Targeting+for+Business+and+Technology+Firms)
- Research software – Advanced Data Analysis  
<https://www.qresearchsoftware.com/market-research-guide-advanced-data-analysis>
- Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations – Michel Wedel and Wagner Kamakura (2000).  
<http://www.amazon.com/Market-Segmentation-Methodological-International-Quantitative/dp/0792386353>
- Market Segmentation: How to Do It and How to Profit From It – Malcolm McDonald and Ian Dunbar (2012).  
[http://www.amazon.com/Market-Segmentation-How-Do-Profit/dp/1118432673/ref=sr\\_1\\_1?s=books&ie=UTF8&qid=1443120932&sr=1-1&keywords=Market+Segmentation:+How+to+do+it+and+How+to+Profit+From+It](http://www.amazon.com/Market-Segmentation-How-Do-Profit/dp/1118432673/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1443120932&sr=1-1&keywords=Market+Segmentation:+How+to+do+it+and+How+to+Profit+From+It)
- Rediscovering Market Segmentation – Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2006/02/rediscovering-market-segmentation>
- Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions – James H. Myers (1996).  
<http://www.amazon.com/Segmentation-Positioning-Strategic-Marketing-Decisions/dp/0877572593>

### AUTRES RESSOURCES

- Conjoint Analysis: A brief introduction on conjoint analysis from a market research consultancy.  
<http://www.mit.edu/~hauser/Papers/GreenTributeConjoint092302.pdf>
- An Introduction to MaxDiff: A short slide show presentation on how maximum difference scaling works – Parametric Marketing LLC.  
<http://www.slideshare.net/surveyanalytics/sva000-an-introduction-to-max-diff-v2-200100824-11>
- A Massive Social Experiment On You Is Underway, and You Will Love It: An Introduction to A/B Testing as It's Used in Modern Tech Organizations – *Forbes*.  
<http://www.forbes.com/sites/parmyolson/2015/01/21/jawbone-guinea-pig-economy/>

### RESSOURCES DU CGAP

- Insights Into Action: What Human Centered Design Means for Financial Inclusion.  
<http://www.cgap.org/publications/what-human-centered-design-means-financial-inclusion>
- The Many Faces of the Poor: Mass Market Segmentation.  
<http://www.cgap.org/blog/many-faces-poor-mass-market-segmentation>
- Power of Micro-segmentation.  
<http://www.cgap.org/blog/lessons-leadership-power-micro-segmentation>
- Segmentation: A Tool to Enhance Activity Levels.  
<http://www.cgap.org/blog/segmentation-tool-enhance-activity-levels>
- Segmentation of Smallholder Households.  
<http://www.cgap.org/publications/segmentation-smallholder-households>
- Segmenting the “Bottom of the Pyramid” in Mexico.  
<http://www.cgap.org/blog/segmenting-%E2%80%9Cbottom-pyramid%E2%80%9D-mexico>
- Understanding the Financial Service Needs of the Poor in Mexico.  
<http://www.cgap.org/publications/understanding-financial-service-needs-poor-mexico>

# Sources

---

## ÉTUDES DE CAS

- **Centenary Bank** <http://nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=5395>  
<https://grameenfoundation.app.box.com/s/f85hrqqlkh1mjiqbwoayfzad5zw7g23v>
- **Digicel** Basé sur l'expérience interne du CGAP
- **Oversea-Chinese Banking Corp** <http://thefinancialbrand.com/18642/ocbc-frank-gen-y-banking-brand/>  
<http://melicacy.com/?p=7389>
- **UBL Bank** Basé sur l'expérience interne du CGAP
- **Zoona** Basé sur l'expérience interne du CGAP

## EXERCICES

- **Size of Prize Exercise** <http://datatopics.worldbank.org/financialinclusion/>
- **Expected Budget Work** Basé sur l'expérience interne du CGAP

## NOTES

1. <https://hbr.org/2006/02/rediscovering-market-segmentation>



Jeune apprenti menuisier, Ghana. Photo du CGAP. 2013



**PRODUIT PAR**

**CGAP**

**EN CONCERTATION AVEC**



Ce document est traduit d'un document original du CGAP intitulé 'Customer segmentation toolkit'. La traduction n'a pas été réalisée par le CGAP et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle. Le CGAP ne peut être tenu responsable du contenu ou des erreurs de cette traduction.