

[Imprimer](#)

» Focus du mois

Les stades de vie, nouveau mode de segmentation

Marketing Magazine N°99 - 01/11/2005

Le parcours tout tracé - d'enfant à parent puis grand-parent - a vécu. Aujourd'hui, chacun suit son chemin. ACNielsen l'a bien compris, développant, avec Carat et HomeScan, un nouveau mode de segmentation, basé sur les stades de vie.

La société change. Segmenter la population par CSP n'est plus suffisant pour définir réellement sa cible. D'autant que les codes familiaux traditionnels tendent de plus en plus à se faire remplacer par de nouveaux schémas : de la famille recomposée à la famille monoparentale, en passant par les célibataires ou encore les enfants qui restent de plus en plus longtemps chez papa et maman, les modèles évoluent et ne se ressemblent pas. Un pouvoir de segmentation plus explicatif ACNielsen France a ainsi identifié quatre stades de vie majeurs impliquant des modifications notables dans les comportements d'achat des individus : l'installation à deux, la présence d'un enfant ou la recomposition d'une famille, le changement de statut familial après une séparation, un divorce ou un veuvage et le changement de statut professionnel (retraite, chômage). Les stades de vie incluent donc à la fois les fluctuations du pouvoir d'achat, ainsi que celles du nombre de personnes présentes au sein du foyer. ACNielsen et Carat ont ensuite poussé plus loin la segmentation, en identifiant douze stades de vie distincts regroupant à la fois le nombre de personnes au foyer (suivant que l'on forme une famille, que l'on vit en couple ou seul), la présence d'enfants et leur âge, ainsi que l'âge du chef de famille. Il en ressort trois catégories principales. Les Seniors Duo, composés de deux personnes sans enfant dont le chef de famille est âgé de 65 ans et plus, représentent 13,7 % de la population française. Ils sont suivis par les Solos Seniors, des personnes vivant seules, sans enfant, de 65 ans et plus, qui représentent 12 % de la population française. Les Jeunes Solos les talonnent de près avec 11,5 % de la population. Ce sont des personnes vivant seules, sans enfant et de moins de 50 ans. Les stades de vie offrent ainsi un pouvoir de segmentation plus explicatif que les critères sociodémographiques simples. Un plus indéniable pour les marques qui pourront, grâce aux stades de vie, en connaître davantage sur leurs consommateurs et leur comportement d'achat.

Aurélie Charpentier

[» Retour en haut de page](#)

LES 4 STADES DE VIE

L'installation à deux : synonyme du plaisir de faire les choses à deux et d'un pouvoir d'achat en hausse.

L'arrivée d'un enfant ou la recomposition d'une famille : entraîne une augmentation des dépenses en produits de grande consommation et un renforcement de "l'espace de vie". Le changement de statut familial après une séparation, un divorce ou un veuvage : implique une moindre consommation, une individualisation, ainsi qu'une compensation sur les sorties,

le sport, la culture, le bricolage. Le changement de statut professionnel (retraite, chômage) : occasionne une répartition différente des priorités et une recherche de plaisirs hors consommation courante.

LE SITE
DES PROFESSIONNELS DU MARKETING[Imprimer](#)

» Focus du mois

Les atouts opérationnels de la segmentation par les motivations

Marketing Magazine N°96 - 01/06/2005

Comment identifier de nouvelles opportunités de développement et de croissance pour vos marques.

“Et maintenant, qu'est-ce qu'on fait ?” Cette interrogation a trop souvent arrêté, par le passé, la réalisation de segmentations pourtant ambitieuses et représentant des investissements importants, marquant ainsi la frustration engendrée par des études échouant à produire des recommandations concrètes. Pourtant, chez bon nombre d'annonceurs, la segmentation est un outil de pilotage stratégique qui leur permet d'identifier des opportunités de développement et de croissance pour leurs marques et leurs produits. Pourquoi segmenter ? La segmentation découle du constat que les individus sont différents les uns des autres de par leurs croyances, leurs comportements ou leurs besoins et qu'en conséquence ils opèrent des choix qui leur sont propres. D'un point de vue marketing, cette reconnaissance de la diversité des consommateurs et sa prise en compte, au travers d'une approche de segmentation, doit aboutir à une relation plus étroite avec le consommateur ce qui conduit à des actions mieux ciblées. Sous réserve de mettre en œuvre la segmentation adéquate. Il y a, en effet, pléthore d'approches possibles en matière de segmentation. Et certaines présentent des avantages et surtout des limites bien identifiés. Quel type de segmentation choisir ? Ainsi, les segmentations selon les critères socio-démographiques (âge, sexe, classe sociale...), sont actionnables mais parfois simplistes. Les segmentations comportementales (basées, par exemple, sur les marques achetées, la fréquence de consommation, les circuits fréquentés...), quant à elles, sont également simples, actionnables mais peu dynamiques : elles délivrent une photographie du marché. Les segmentations attitudinales fournissent des informations utiles sur les liens entre les “trends” sociaux et la catégorie étudiée, mais sont parfois jugées trop théoriques et peu actionnables. Il existe, enfin, une dernière famille de segmentations, de plus en plus utilisée, opérant sur les besoins ou motivations à l'origine des choix de consommation sur un marché. Une segmentation ancrée dans le réel : la segmentation par les motivations Ce type de segmentation par les motivations se révèle, en revanche, particulièrement puissante pour identifier les opportunités de développement produit (via les motivations insatisfaites) et les stratégies de portefeuille de marques. En effet, en revenant à la source du choix, elles sont plus proches (et donc potentiellement prédictives) de données “dures” telles que l'intention d'achat. Il est essentiel de tenir compte du fait que, sur certains marchés, un même individu va pouvoir adopter des comportements différents selon les occasions de consommation et opter pour des marques ou produits différents en conséquence. Prenons l'exemple d'une femme dont l'âge se situe entre 20 et 40 ans. Celle-ci peut exprimer des besoins différents lorsqu'elle “snacke” au travail et quand elle snacke chez elle le soir. Dans le cadre de son travail, la consommation sera sans doute plus individuelle et correspond davantage à ses envies propres, alors que chez elle, le produit consommé pourra être partagé et devra également satisfaire les besoins des autres membres du foyer. Une segmentation par les motivations, basée sur les occasions, sera ainsi mise en œuvre afin d'en tenir compte. Le marché pouvant être vu comme la somme des occasions de consommation. Si l'on reprend cet exemple, les besoins qu'exprimera cette personne seront sans doute différents si elle snacke (au bureau) au moment du déjeuner ou si elle snacke (au bureau) pour accompagner la pause thé du matin. La segmentation multidimensionnelle ainsi obtenue (motivation, moment) gagne encore en puissance et en précision dans l'identification des opportunités. La valorisation de l'occasion dans la segmentation par les motivations a peu à peu aboli les frontières entre les catégories. Il ne fait plus sens aujourd'hui de s'intéresser aux marchés des barres chocolatées sans s'intéresser également à l'ensemble du marché du snacking incluant les chips ou les gâteaux. Bien sûr, tous les marchés ne présentent pas ce niveau de complexité et le recueil de la motivation au niveau du consommateur demeure suffisant. En bref, la segmentation par les motivations (basée ou non sur les occasions) s'inscrit dans une démarche résolument opérationnelle. Elle permet de comprendre la structure potentielle de la demande et de construire un business plan performant : - en identifiant les opportunités de développement produit, - en identifiant les axes d'optimisation des portefeuilles et des marques, - en identifiant les axes de conquête et de fidélisation des consommateurs/clients. Enfin, elle aide à se créer (ou à garder) un avantage compétitif et à maximiser la profitabilité au travers d'une compréhension fine des marchés.

Par Marie-Agathe Nicoli, directeur adjoint du Département Quantitatif de Research International

[> Retour en haut de page](#)

LES CRITÈRES CLÉS DU SUCCÈS D'UNE SEGMENTATION

Quel que soit le type de segmentation, une segmentation réussie se doit d'être : Opérante : les segments définis sont-ils suffisamment importants pour correspondre à des opportunités en termes de taille, de potentiel et d'accessibilité pour une marque donnée et justifier des activités commerciales ou promotionnelles spécifiques ? Accessible : savons-nous où trouver et comment atteindre les consommateurs de chacun de nos segments ? Stable : les segments identifiés vont-ils demeurer stables sur une période de temps donnée ? Actionnable : la segmentation a-t-elle des implications marketing tactiques et stratégiques claires ? Simple : les segments sont-ils faciles à comprendre ?

[Imprimer](#)

Focus du mois

Segmentation Cibler, scorer, analyser, une seule limite, les rendements

Marketing Direct N°92 - 01/03/2005

Finis le temps des mailings de masse. Aujourd'hui, c'est la communication individuelle qui a la primauté. Mais attention, à trop segmenter, on se noie dans les données.

Jusqu'où peut-on aller dans la segmentation ? « Au niveau technique, presque jusqu'à l'infini, pour les entreprises qui disposent de beaucoup de données », répond René Lefébure, directeur associé de la SSII Soft Computing. « Mais bien entendu, précise-t-il, lorsqu'on segmente dans le but de mener une action commerciale, le budget alloué et l'analyse des retours en déterminent les limites. » De fait, l'analyse d'une base de données est un élément essentiel lorsqu'il s'agit de construire une stratégie de gestion de la relation client. Reste à savoir dans quel but l'entreprise compte étudier ses données : pour identifier les clients les plus intéressants ou pour savoir ce qu'ils veulent acheter ? Pour René Lefébure, à cette dualité sous-jacente dans les études de segmentation et de scoring il n'y a qu'une réponse : il faut faire les deux ! Les deux approches sont nécessaires et ne sont que les faces opposées d'une même pièce. L'entreprise ne peut se différencier et accroître sa compétitivité qu'en améliorant la connaissance qu'elle a de ses clients et de ses produits. Le but de l'analyse client est d'en acquérir davantage, de les satisfaire et de les fidéliser. L'ordre de ces objectifs dépend de son secteur d'activité et de sa position concurrentielle. Le leader dont le coût d'acquisition des clients est élevé optera pour une stratégie de fidélisation, tandis qu'une entreprise challenger, avec des coûts d'acquisition faibles, développera une logique d'intensification de la relation par la mise en évidence de son offre. Les analyses produits, quant à elles, tentent d'identifier les attentes des clients, positionner les produits et les améliorer. Cette optique amènera l'entreprise à se construire des indicateurs de valeur pour le client en termes d'images ou d'usages et à mettre en œuvre une politique d'amélioration ou de réduction des coûts. A ce jour, la seule façon efficace d'analyser une base de données, c'est de la segmenter. Ce découpage de la clientèle en groupes homogènes permet de discerner les facteurs de différenciation les plus importants pour le consommateur et de décider quels sont les clients sur lesquels il faut mettre davantage de moyens. Ensuite, il s'agira d'anticiper leur comportement en utilisant les techniques de scoring.

FLOT D'INFORMATIONS

Conçus à partir d'outils statistiques ou de data mining, les scores permettent de calculer des probabilités d'appétence, de rétention ou de capacité à acquérir un produit en analysant les correspondances entre le profil du client analysé et les clients détenant déjà le produit. « Les bases de données clients sont de plus en plus volumineuses. Face à ce flot d'informations, il devient difficile de bâtir des campagnes de marketing efficaces et rentables. Plus on cherche de l'information, plus on a l'impression d'augmenter les opportunités marketing, analyse Alain Cornu, responsable Data chez empruntis.com, moteur de comparaison pour le crédit et les assurances. Mais on risque alors de se disperser. C'est pourquoi il faut différencier les niveaux de segmentation. » Il y en a quatre. La segmentation analytique ou descriptive permet d'isoler des groupes de consommateurs en fonction des produits qu'ils ont achetés. La segmentation de la réponse ou du contact est celle qu'on obtient à partir des réponses à un questionnaire, du type "J'ai besoin d'un contrat d'assurance habitation dans le mois", ou "J'ai signé une promesse de vente." La segmentation stratégique consiste à déterminer le groupe de clients qui a des besoins particuliers et qui rapporte le plus par individu. Ce sont les clients les plus convoités. Il faut leur parler différemment. Eviter une segmentation trop fine afin de ne pas les sur-solliciter et analyser les données de cycle de vie. Enfin, la segmentation de loyauté consiste à isoler les 20 % de clients qui, statistiquement génèrent 50 % du chiffre d'affaires.

SEGMENTATIONS PMG ET RFM

Traditionnellement, les modes de segmentation prennent en compte le chiffre d'affaires, les critères de récurrence, de fréquence et de montant, le cycle de vie du client ou encore des critères comportementaux. La méthode utilisant la variable du chiffre d'affaires est la plus simple. Elle s'inspire de la loi des 20/80 de Pareto et consiste à positionner les clients en fonction du chiffre d'affaires réalisé, par ordre décroissant. Les premiers 5 % sont les bons clients, les 15 % suivants sont les clients standards, et les 80 % restants sont les petits clients. C'est la segmentation PMG, qui aboutit à un minimum de trois segments. Le résultat est une pyramide. On fidélisera le haut de celle-ci, on cherchera à développer son milieu, et on rentabilisera le bas. Cette méthode est fréquemment utilisée pour définir le traitement à adopter en fonction des clients et des canaux de distribution. Traditionnellement, les clients situés en haut bénéficieront d'un mode de traitement plus intense soit en fréquence soit en accompagnement par un commercial dédié. La segmentation RFM, pour récurrence, fréquence et montant d'achats, a été développée par la VPC. Constituée de 5 à 10 segments, c'est la méthode la plus utilisée dans ce secteur, à cause de ses vertus opérationnelles pour prévoir le rendement des opérations commerciales. « On peut aussi introduire une autre variable, celle du type d'achat, et ajouter le P de produit, à la segmentation RFM, affirme Samuel Stratmain, directeur des études de l'agence ETO. Mais c'est par la fréquence et le montant que l'on peut travailler sur la fidélité et la valeur du client. Reste qu'il faut mettre à jour les segmentations. La maîtrise des flux d'informations des clients permet de savoir lesquels seront abandonnés. » Si la segmentation RFM est adaptée aux entreprises vendant des articles à rotation rapide, la RFM "P" s'adresse à celles qui ont une très large gamme de produits. Pour Thierry Fages, consultant associé de la société One to One Management, segmenter, c'est individualiser la communication et l'offre jusqu'à l'obtention des meilleurs rendements. « Le terme même de segmentation vient de l'ethnologie et consiste à répartir une population donnée, suivant certains critères, en un ensemble d'individus », rappelle-t-il

■ PRIVILÉGIER LA SOUPLESSE

Mais il faut trouver la bonne adéquation entre ce que l'on recherche et ce que l'on peut raisonnablement - en fonction de la déontologie, de l'économie et des limites juridiques - recueillir comme données segmentantes. Un point essentiel, les données doivent être solides. Dans un questionnaire, par exemple, lorsqu'on demande l'âge du consommateur, il faut préciser la date de naissance et non l'âge. Si on demande l'âge, celui-ci sera figé. Et pour reconstituer dans le temps cet âge, il faudra tenir compte de la date de la collecte de cette information. Il faut trier, classer, privilégier certains segments et ne pas hésiter à en rejeter d'autres. « Un des plus grands apports, souvent caché, de la segmentation, précise Thierry Fages, c'est d'isoler les cibles qui ne doivent pas participer à l'offre. Cela permet de réaliser des économies, de rationaliser les offres... Et de préserver le fonds de commerce. Car une offre inadéquate peut indisposer le prospect. Le rejet des non-élus ne les exclut pas d'une offre différente. » Malheureusement, de nombreux responsables marketing hésitent à pratiquer cette méthode. En effet, si un responsable est habitué à obtenir des rendements de 1% et qu'il rejette ceux qui n'ont aucune chance de réagir à l'offre, le rendement, calculé en valeur relative, sera le même en pourcentage. Pourtant il aura diminué le budget de son opération. Pour lever le doute, il faut faire des tests, mais l'ennemi numéro un, c'est la course contre la montre et les demandes de la logistique. Un test prend du temps et coûte de l'argent, néanmoins il permet de valider des actions. Exemple type ce mailing B to B d'un grand constructeur automobile. Une très belle création, dans un coffret luxueux. L'adresse est bonne, mais la lettre commence ainsi : "Madame, Monsieur". Or, la civilité était connue. « L'ennemi, c'est la routine, la gestion trop automatisée. Il faut privilégier la souplesse et les interventions flash », ajoute Thierry Fages.

■ PAS PLUS D'UNE DIZAINE DE SEGMENTS

Ce dernier préconise de faire un audit des variables renseignées. S'il manque des éléments discriminants clés, il faut les chercher. En Business to Consumer, ce sera le nombre d'enfants, la date de naissance ou encore le sexe. En B to B, le code NAF qui détermine le secteur d'activité et la fonction. On peut trouver ces données sur le marché. Evidemment, c'est du temps et des coûts. Mais chercher l'information à la source ne fait que pérenniser la relation avec le client. « Il vaudrait mieux se demander ce que cela coûte de ne pas avoir l'information », précise Thierry Fages. Mais quel est le nombre maximum de segments que l'on peut isoler ? Pas plus d'une dizaine, pour Andréa Micheaux, directeur associé de la société AID, sinon, il est impossible de les gérer. De plus, il ne faut pas confondre segmentation de gestion et de communication. « La première utilisation de la segmentation, c'est de se faire une image de sa clientèle et de prendre des décisions d'investissement. Après cette étape, il n'y a pas de limites pour la communication. On cherche la pertinence en travaillant sur l'ensemble des données. » AID travaille depuis quelques années sur les variables attitudinales ou psycho-graphiques. On arrive à les isoler à partir des demandes d'adhésion aux programmes de fidélité. Une enquête préalable détermine quelles sont les questions attitudinales à poser. Un vendeur de produits de bricolage aura tout intérêt, par exemple, à demander à son client s'il a l'habitude de faire la vidange de sa voiture. Cette hypersegmentation, on peut l'appliquer sur Internet. Les données y sont

presque illimitées et faciles à intégrer. L'informatique permet, par exemple, au site marchand Amazon, d'utiliser l'historique des recherches des internautes pour leur faire des propositions. Une technique que Stéphane Amarsy, directeur associé d'Inbox, relativise. « Il est préférable de rester dans une logique de famille de produits, plutôt que de produits. Si on descend trop fin, on s'enferme. En proposant une famille de produits, on laisse le client arbitrer. » Pour preuve, lorsqu'il était allé acheter sur Internet le dernier disque de U2, une bannière lui avait proposé le dernier disque de Patricia Kass, ce qui ne correspondait pas à ses goûts. « Sur le Net, constate-t-il, on affiche des messages ciblés qui ne seront utiles qu'à 20 % des clients. Dans le monde physique, on appelle ça une tête de gondole. » Mais était-ce bien de la segmentation ?

■ SEGMENTATION À L'INTERNATIONAL

Aux Etats-Unis, des facteurs inquiétants perturbent le secteur du marketing direct. David Coupe, directeur d'Experian Marketing Services, constate que le marché est désormais saturé. Pire, la "Do not Call List", l'équivalent du fichier Robinson, prend de plus en plus d'ampleur. En Grande-Bretagne, la tendance est la même. « En vérifiant l'intégrité des données, précise-t-il, et en utilisant nos typologies, on arrivera à mieux reconnaître les clients et répondre à ce qu'il désirent le plus : être traité différemment. » David Coupe prend pour exemple le distributeur anglais Tesco. Après avoir bâti un programme de fidélité, il a analysé la base de données. Cette analyse lui a permis, non seulement de segmenter ses clients (on parle de 110 segments), mais aussi de segmenter ses magasins en fonction de ses clients. En moins d'un an, Tesco est devenu numéro un en Angleterre. Et son principal rival, Sainsbury, qui parlait de "cheap marketing" au lancement du programme de Tesco pour le téléphone, lançait sa propre carte six mois après. Dans ce monde globalisé, la tendance va également à une segmentation internationale. Acxiom, qui possède la plus grande mégabase comportementale, a lancé aux Etats-Unis sa nouvelle segmentation, Personix International. But de l'opération : disposer d'une segmentation commune à tous les pays du monde afin de proposer aux sociétés internationales un pilotage global de leurs opérations. Cela a permis notamment à BMW de se rendre compte que son cœur de cible était différent d'un pays d'Europe à l'autre. En Angleterre, ce sont plutôt des couples sans enfant, en Allemagne, c'est le contraire. A quand ce même type de segmentation en France ?

Enquête réalisée par Olivier Brusset

[> Retour en haut de page](#)

FULLSIX JOUE LE PMU

Pour l'agence de marketing relationnel FullSix, la constitution d'une base de données client est un outil marketing utile pour les entreprises, et les dépenses faites pour la constituer et l'entretenir sont de bons investissements. En revanche, pour en optimiser la construction et l'utilisation, elle recommande de définir ce qu'elle appelle le Profil Marketing Utile, ou PMU. Celui-ci est l'ensemble limité de critères de profil jugés nécessaires pour mettre en place un programme de marketing relationnel ou direct efficace. But du jeu: n'avoir ni trop, ni trop peu de critères, n'utiliser que ceux qui ont une utilité spécifique prévue par le modèle de profiling. Pour un établissement financier disposant de centaines de données sur chacun de ses clients, il permettra de se focaliser sur les vingt ou trente informations clés et évitera de noyer son programme dans des segmentations complexes et sans utilité. Une entreprise qui ne peut collecter qu'un nombre limité d'informations sur ses clients saura lesquelles sont indispensables et évitera de poser des questions inutiles. Les critères retenus pour composer le PMU sont de trois types : "le profil de base", formé de critères qui sont toujours nécessaires quelle que soit la base de données (identité, coordonnées...); le "profil potentiel business et interaction" qui prend en compte les critères permettant de différencier les investissements et les messages marketing (potentiel business, profils de consommation). Enfin, le "profil canal" permet de comprendre et d'utiliser le canal optimal de communication avec chaque individu.

[> Retour en haut de page](#)

CARITATIF : LES LIMITES DE LA RFM

C'est dans le domaine du caritatif que l'on perçoit clairement les limites de la segmentation RFM. Jusqu'à l'année 2001, la plupart des associations utilisaient cette segmentation pour lancer leurs mailings. Le marché était en croissance et, profitant du vieil adage "Qui a bu boira", le critère de récence permettait, entre autres, d'obtenir des retours acceptables. La rupture de cette croissance date de l'année 2001. Crise, crainte de l'avenir, peur pour les retraites, les donateurs ont soudainement cessé d'être fidèles. « Dans un environnement en expansion, la segmentation RFM est efficace, indique Renaud de Beaucorps, directeur associé du cabinet Oktos. Dans un marché en baisse, ces méthodes ne sont pas suffisantes. Il faut trouver d'autres variables explicatives: le montant des dons, les causes de la mobilisation, la régularité. » Oktos a bâti une méthode, le NeuroData, qui permet de prendre en compte ces variables. Elle peut, en reprenant l'historique des données reçues sur les donateurs dans le temps (jusqu'à deux ans), détecter des populations qui auraient été

abandonnées avec une méthode classique. Reste que, pour le caritatif, un nouveau chantier s'ouvre. L'arrivée des dons, par SMS notamment, lors du Tsunami d'Asie du Sud, a fait apparaître une nouvelle classe de donateurs, beaucoup plus jeunes. Cet afflux de dons ne sera-t-il qu'une bulle de générosité sans lendemain ? Gageons que les techniques de data mining aideront à mieux cerner les motivations de cette nouvelle population de donateurs.

[> Retour en haut de page](#)

AVIS D'EXPERT : LA SEGMENTATION : UNE AFFAIRE DE COMPROMIS : PAR NICOLAS GRILLY, DIRECTEUR ASSOCIÉ DE GARDEN, MEMBRE DE LA COMMISSION "LES MÉTIERS DU CRM" DU SNCD

La segmentation consiste à définir des groupes de prospects ou de clients aux profils et aux comportements homogènes, pour lesquels on adoptera une stratégie spécifique.

Toute segmentation est un compromis entre un marketing de masse, uniforme, permettant de limiter les coûts, et un marketing one-to-one, individualisé au maximum, mais onéreux. Ces deux solutions, extrêmes, sont rarement les bonnes. C'est pourquoi nous proposons un principe simple : on doit affiner une segmentation, tant que la création d'un nouveau segment rapporte plus (en efficacité) qu'elle ne coûte (en complexité).

En conquête, la segmentation offre de cibler les prospects qui réagissent le mieux aux campagnes. Pour cela, l'entreprise doit déterminer le coût d'acquisition de chaque client et identifier les segments présentant les coûts d'acquisition les plus faibles. Cependant, en ciblant systématiquement les segments qui répondent le mieux aux campagnes, l'entreprise risque d'ignorer d'autres segments de marché, jamais sollicités, qui peuvent constituer des gisements de croissance. Elle risque également d'attirer des clients "chasseurs de primes", dont le coût d'acquisition est aussi faible que la valeur de leurs achats !

En fidélisation, la segmentation permet de mieux connaître ses clients et de personnaliser la relation que l'entreprise entretient avec eux, autour de quatre critères principaux. Le critère produits donne à l'entreprise la possibilité d'adapter son discours aux principaux produits achetés par le client. Le critère canaux permet de sélectionner les canaux pour lesquels le client a une préférence. Le SMS pourra, par exemple, être utilisé pour un segment composé de jeunes clients, tandis que le mailing sera favorisé pour un segment composé de seniors. Le critère valeur autorise l'identification des clients les plus rentables pour l'entreprise et leur prête une écoute plus attentive. Symétriquement, il permet d'identifier les clients les moins rentables, voire ceux qui coûtent davantage qu'ils ne rapportent. Enfin, le critère attrition admet l'identification des clients, dont le comportement révèle un détachement, et engage des actions de rétention auprès d'eux.

LE SITE
DES PROFESSIONNELS DU MARKETING[Imprimer](#)

» Focus du mois

Segmentation clients: 5 méthodes pour gagner en efficacité

Action Commerciale N°255 - 01/09/2005

Selon une étude réalisée par le cabinet de conseil Mercer Management Consulting, près de la moitié des directeurs généraux et commerciaux interrogés ne sont pas satisfaits de leur niveau de segmentation actuel. Les trois quarts estiment qu'il est nécessaire de la retravailler. « Pour les managers interrogés, segmenter plus finement apparaît comme un facteur-clé de réussite dans les deux années à venir, note Jacques-Olivier Bruzeau, consultant chez Mercer. Ils jugent que cela leur permettra de focaliser les forces de vente sur les segments de clientèle les plus porteurs pour l'entreprise. » Même s'il existe un nombre important de critères de segmentation selon le profil de chaque société et de son marché, de grandes tendances se dessinent néanmoins, fondées sur cinq typologies mises en avant par les experts.

Bien segmenter sa base clients est un prérequis à toute action commerciale efficace. S'il existe différentes méthodes, le choix de l'une n'exclut pas les autres. Bien au contraire. C'est en les cumulant que votre segmentation gagnera en finesse. Le point sur les avantages et les inconvénients de chacune.

■ SELON LA VALEUR ET LE POTENTIEL DES CLIENTS

La valeur d'un client est la notion la plus facile à établir. Combien vaut mon client à un instant T? «C'est malheureusement une vision statique des choses, qui ne donne aucun indice sur l'avenir, souligne Domenico Azzarello, associé chez Bain & Company, cabinet de conseil en stratégie. Le problème de cette méthode est qu'un client peut aujourd'hui être générateur de chiffre d'affaires sans que vous sachiez si demain il le sera encore. Il est peut-être déjà au maximum de ses capacités d'achat.» Avez-vous donc plutôt sur son potentiel. «Même si cette notion est plus difficile à saisir, elle est intégralement corrélée à votre capacité de vente», insiste le spécialiste de Bain & Company. Et Jacques-Olivier Bruzeau (Mercer) de renchérir: «Un de nos clients, acteur dans le domaine de la santé, a été contraint de revoir sa segmentation clients pour répondre à l'évolution de son marché et aux contraintes réglementaires. Il travaillait jusqu'alors par région et a choisi de se focaliser sur le potentiel de chiffre d'affaires de ses clients.» Il les a donc segmentés selon des catégories précises: les hôpitaux spécialisés dans un type de mode opératoire, les Centres hospitaliers universitaires (CHU), etc. «Dans le secteur médical, la notion de potentiel est un segment classique pour différencier les cibles visées et créer des groupes homogènes de population», confirme Hélène Gougard, consultante chez Alcimed, un cabinet de conseil auprès des acteurs du monde de la santé. «Et, plus encore que le potentiel du chiffre d'affaires, raisonnez sur la marge obtenue grâce à tel ou tel type de client, quitte à vous retirer de certains marchés non rentables», conclut Jacques-Olivier Bruzeau.

■ SELON LA TAILLE ET L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

Taille et implantation géographique des clients sont les critères les plus courants pour segmenter votre fichier. Pour la taille, il faut partir du principe que petites et grandes entreprises n'ont pas les mêmes besoins. «Selon moi, ce type de segmentation fait partie des visions dépassées de la stratégie commerciale, nuance Domenico Azzarello. En effet, selon votre activité, une petite entreprise peut avoir un besoin tout aussi important qu'un grand compte!» Le conseil de l'expert de Bain & Company: «La segmentation par taille d'entreprise n'a de sens que si vous la couplez avec d'autres notions telles que le secteur d'activité de vos clients, par exemple.» Pour l'implantation géographique, il suffit de répartir vos forces commerciales par région. Cette méthode se complexifie si vous la croisez avec d'autres critères. Soyez alors vigilant sur la taille de vos régions commerciales. Si, parallèlement, à votre organisation géographique, vous procédez à une segmentation plus fine, par marché par exemple, veillez à ce que vos régions ne s'élargissent de façon trop conséquente. «Il convient d'anticiper sur ce point et de trouver un équilibre entre la taille de la région à couvrir et une segmentation clients plus aboutie», recommande Jacques-Olivier Bruzeau. Ce qu'a su faire le fournisseur de solutions de téléphonie d'entreprise Nextira One. «Il s'agit d'opter pour le meilleur modèle de vente adapté à chaque typologie de clients en fonction de l'économie locale. À Bordeaux, par exemple, nous créons ainsi une offre répondant aux besoins des acteurs du monde du vin», confie Philippe Weppe, directeur général des opérations de Nextira One.

• SELON LES USAGES ET LES COMPORTEMENTS DES CLIENTS

La méthode la plus courante est ce qu'on appelle la segmentation "RFM", pour récence, fréquence, montant. Le comportement du client s'étudie alors via trois questions-clés: Quand le client a-t-il acheté la dernière fois? À quelle fréquence achète-t-il? Combien dépense-t-il? «La méthode RFM prédit le comportement futur des clients en se fondant sur leur comportement passé. C'est le "b.a.-ba" de l'analyse comportementale», assure Xavier Gazay, associé en charge de l'offre marketing et CRM (gestion de la relation clients) au sein du groupe de conseil Accenture. Vient ensuite le "scoring", une méthode plus avancée d'étude des comportements. «Le "score" le plus courant est celui concernant le risque de départ à la concurrence du client, précise le porte-parole d'Accenture. Il convient alors de regrouper les clients les plus sensibles à la concurrence pour leur porter une attention toute particulière.» Posez-vous en outre d'autres questions sur le comportement de vos clients: Quels produits achètent-ils? Quels produits n'achètent-ils pas? Quels sont leurs besoins? La segmentation selon des scores a l'avantage de pouvoir s'ajuster très fréquemment. Segmentation RFM et segmentation par score ne sont pas antinomiques et peuvent, bien au contraire, se croiser. La seconde est une évolution de la première, plus "statique" et qui, le plus souvent, n'est mise à jour qu'à une fréquence annuelle ou bi-annuelle.

• SELON LES CANAUX DE VENTE PRÉFÉRÉS DES CLIENTS

«Vous pouvez étudier les comportements de vos clients sur chaque canal de vente», note Xavier Gazay (Accenture). Et planifier en conséquence les moyens à mettre en œuvre. Il est ainsi possible de connaître l'appétence des clients à un canal de vente particulier. Certains n'aiment pas avoir de visite? Il faudra alors entrer en contact avec eux par téléphone. Un gros client industriel souhaite recevoir un commercial? Mobilisez vos forces de vente. Vous segmentez ainsi vos clients selon le mode d'interaction possible avec eux. L'avantage? À chaque fois qu'un client entre en contact avec vous, vous pouvez enregistrer l'événement et sans cesse revoir votre segmentation. «Certains opérateurs télécom tracent ainsi chaque client en enregistrant le moment et la raison de leur appel, l'heure de l'envoi d'un e-mail, etc., décrit Domenico Azzarelo (Bain & Company). Le directeur commercial peut ainsi, en fonction des résultats enregistrés, allouer des ressources plus ou moins importantes sur un canal ou sur l'autre.» Une problématique également présente dans le secteur de la santé. «Les laboratoires identifient les médecins refusant de recevoir des visiteurs médicaux, ce qui leur permet d'économiser des visites, remarque Hélène Gougard (Alcimed). Les acteurs sont passés d'une réflexion sur le produit à une réflexion sur le client.»

• SELON LES BESOINS EXPRIMÉS

«Prendre en compte les besoins des clients révèle un certain niveau de maturité», estime Jacques-Olivier Bruzeau (Mercer). «C'est la tendance à la mode ces trois dernières années», ajoute Domenico Azzarelo (Bain & Company). C'est sur ces critères que le cabinet de conseil en stratégie Mercer a réorganisé la segmentation d'une entreprise de services aux collectivités. «Nous sommes passés d'une segmentation par taille (grandes collectivités, petites collectivités) à une segmentation selon les besoins des clients, confie Jacques-Olivier Bruzeau. Nous avons ainsi doublé le nombre des segments. Selon son profil (ville touristique, ville avec des logements sociaux, etc.), la collectivité avait des besoins de services différents. Résultat des courses: une croissance de 5 % à 10 % par an.» Autre exemple probant: la réorganisation de l'intégrateur de réseau Telindus. Ses 120 commerciaux travaillaient par région et visaient les clients selon leur taille. Le choix de Telindus: créer des segments verticaux par métier (santé, banque et assurances, etc.). «Cette segmentation répond au développement de nouvelles offres produits. Nous étions auparavant focalisés sur des offres techniques; nous proposons aujourd'hui des services à valeur ajoutée, relate Jean-Pascal Forly, directeur du développement et de la stratégie chez Telindus. Une évolution de notre activité qui conduit les commerciaux à devoir maîtriser le métier de leurs clients pour anticiper sur leurs besoins.» Parmi les segments en cours de création: celui dédié aux collectivités locales. «Ces dernières ont des besoins fonctionnels précis auxquels notre force de vente doit s'initier. Dans les deux ans à venir, nous souhaitons ne développer que des segments verticaux», conclut Jean-Pascal Forly.

Isabelle de Chauillac

[> Retour en haut de page](#)

LE TEMOIGNAGE DE ÉLIE CHOUKROUN, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL CHEZ RICOH FRANCE, SPÉCIALISTE DU TRAITEMENT DE L'IMAGE

«Notre nouvelle segmentation nous permet d'optimiser notre approche commerciale» Répondre à l'ensemble des besoins de ses clients, tel est l'objectif du spécialiste de l'image Ricoh. «L'informatisation des forces de vente nous a permis d'analyser le marché selon différents critères et de hiérarchiser nos clients selon leur potentiel», explique Élie Choukroun. Ricoh a ainsi mesuré son taux de pénétration sur ces différents marchés afin d'allouer des ressources en fonction du potentiel identifié. À la suite de cette première analyse, l'entreprise a établi une nouvelle segmentation clients, opérationnelle depuis avril 2005. «Nous avons affiné considérablement nos segments clients selon quatre critères, alors que nous nous focalisions auparavant uniquement sur la taille», précise Élie Choukroun. Des critères que le fabricant ne souhaite pas encore dévoiler

mais qui lui permettent de créer des offres ciblées. «Nos 400 commerciaux agissent à présent sur des cibles prioritaires», conclut le directeur du développement commercial.

[Imprimer](#)

» Focus du mois

Segmentation clients: 5 méthodes pour gagner en efficacité

Action Commerciale N°255 - 01/09/2005

Selon une étude réalisée par le cabinet de conseil Mercer Management Consulting, près de la moitié des directeurs généraux et commerciaux interrogés ne sont pas satisfaits de leur niveau de segmentation actuel. Les trois quarts estiment qu'il est nécessaire de la retravailler. « Pour les managers interrogés, segmenter plus finement apparaît comme un facteur-clé de réussite dans les deux années à venir, note Jacques-Olivier Bruzeau, consultant chez Mercer. Ils jugent que cela leur permettra de focaliser les forces de vente sur les segments de clientèle les plus porteurs pour l'entreprise. » Même s'il existe un nombre important de critères de segmentation selon le profil de chaque société et de son marché, de grandes tendances se dessinent néanmoins, fondées sur cinq typologies mises en avant par les experts.

Bien segmenter sa base clients est un prérequis à toute action commerciale efficace. S'il existe différentes méthodes, le choix de l'une n'exclut pas les autres. Bien au contraire. C'est en les cumulant que votre segmentation gagnera en finesse. Le point sur les avantages et les inconvénients de chacune.

■ SELON LA VALEUR ET LE POTENTIEL DES CLIENTS

La valeur d'un client est la notion la plus facile à établir. Combien vaut mon client à un instant T? «C'est malheureusement une vision statique des choses, qui ne donne aucun indice sur l'avenir, souligne Domenico Azzarello, associé chez Bain & Company, cabinet de conseil en stratégie. Le problème de cette méthode est qu'un client peut aujourd'hui être générateur de chiffre d'affaires sans que vous sachiez si demain il le sera encore. Il est peut-être déjà au maximum de ses capacités d'achat.» Avez-vous donc plutôt sur son potentiel. «Même si cette notion est plus difficile à saisir, elle est intégralement corrélée à votre capacité de vente», insiste le spécialiste de Bain & Company. Et Jacques-Olivier Bruzeau (Mercer) de renchérir: «Un de nos clients, acteur dans le domaine de la santé, a été contraint de revoir sa segmentation clients pour répondre à l'évolution de son marché et aux contraintes réglementaires. Il travaillait jusqu'alors par région et a choisi de se focaliser sur le potentiel de chiffre d'affaires de ses clients.» Il les a donc segmentés selon des catégories précises: les hôpitaux spécialisés dans un type de mode opératoire, les Centres hospitaliers universitaires (CHU), etc. «Dans le secteur médical, la notion de potentiel est un segment classique pour différencier les cibles visées et créer des groupes homogènes de population», confirme Hélène Gougard, consultante chez Alcimed, un cabinet de conseil auprès des acteurs du monde de la santé. «Et, plus encore que le potentiel du chiffre d'affaires, raisonnez sur la marge obtenue grâce à tel ou tel type de client, quitte à vous retirer de certains marchés non rentables», conclut Jacques-Olivier Bruzeau.

■ SELON LA TAILLE ET L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

Taille et implantation géographique des clients sont les critères les plus courants pour segmenter votre fichier. Pour la taille, il faut partir du principe que petites et grandes entreprises n'ont pas les mêmes besoins. «Selon moi, ce type de segmentation fait partie des visions dépassées de la stratégie commerciale, nuance Domenico Azzarello. En effet, selon votre activité, une petite entreprise peut avoir un besoin tout aussi important qu'un grand compte!» Le conseil de l'expert de Bain & Company: «La segmentation par taille d'entreprise n'a de sens que si vous la couplez avec d'autres notions telles que le secteur d'activité de vos clients, par exemple.» Pour l'implantation géographique, il suffit de répartir vos forces commerciales par région. Cette méthode se complexifie si vous la croisez avec d'autres critères. Soyez alors vigilant sur la taille de vos régions commerciales. Si, parallèlement, à votre organisation géographique, vous procédez à une segmentation plus fine, par marché par exemple, veillez à ce que vos régions ne s'élargissent de façon trop conséquente. «Il convient d'anticiper sur ce point et de trouver un équilibre entre la taille de la région à couvrir et une segmentation clients plus aboutie», recommande Jacques-Olivier Bruzeau. Ce qu'a su faire le fournisseur de solutions de téléphonie d'entreprise Nextira One. «Il s'agit d'opter pour le meilleur modèle de vente adapté à chaque typologie de clients en fonction de l'économie locale. À Bordeaux, par exemple, nous créons ainsi une offre répondant aux besoins des acteurs du monde du vin», confie Philippe Weppe, directeur général des opérations de Nextira One.

• SELON LES USAGES ET LES COMPORTEMENTS DES CLIENTS

La méthode la plus courante est ce qu'on appelle la segmentation "RFM", pour récence, fréquence, montant. Le comportement du client s'étudie alors via trois questions-clés: Quand le client a-t-il acheté la dernière fois? À quelle fréquence achète-t-il? Combien dépense-t-il? «La méthode RFM prédit le comportement futur des clients en se fondant sur leur comportement passé. C'est le "b.a.-ba" de l'analyse comportementale», assure Xavier Gazay, associé en charge de l'offre marketing et CRM (gestion de la relation clients) au sein du groupe de conseil Accenture. Vient ensuite le "scoring", une méthode plus avancée d'étude des comportements. «Le "score" le plus courant est celui concernant le risque de départ à la concurrence du client, précise le porte-parole d'Accenture. Il convient alors de regrouper les clients les plus sensibles à la concurrence pour leur porter une attention toute particulière.» Posez-vous en outre d'autres questions sur le comportement de vos clients: Quels produits achètent-ils? Quels produits n'achètent-ils pas? Quels sont leurs besoins? La segmentation selon des scores a l'avantage de pouvoir s'ajuster très fréquemment. Segmentation RFM et segmentation par score ne sont pas antinomiques et peuvent, bien au contraire, se croiser. La seconde est une évolution de la première, plus "statique" et qui, le plus souvent, n'est mise à jour qu'à une fréquence annuelle ou bi-annuelle.

• SELON LES CANAUX DE VENTE PRÉFÉRÉS DES CLIENTS

«Vous pouvez étudier les comportements de vos clients sur chaque canal de vente», note Xavier Gazay (Accenture). Et planifier en conséquence les moyens à mettre en œuvre. Il est ainsi possible de connaître l'appétence des clients à un canal de vente particulier. Certains n'aiment pas avoir de visite? Il faudra alors entrer en contact avec eux par téléphone. Un gros client industriel souhaite recevoir un commercial? Mobilisez vos forces de vente. Vous segmentez ainsi vos clients selon le mode d'interaction possible avec eux. L'avantage? À chaque fois qu'un client entre en contact avec vous, vous pouvez enregistrer l'événement et sans cesse revoir votre segmentation. «Certains opérateurs télécom tracent ainsi chaque client en enregistrant le moment et la raison de leur appel, l'heure de l'envoi d'un e-mail, etc., décrit Domenico Azzarelo (Bain & Company). Le directeur commercial peut ainsi, en fonction des résultats enregistrés, allouer des ressources plus ou moins importantes sur un canal ou sur l'autre.» Une problématique également présente dans le secteur de la santé. «Les laboratoires identifient les médecins refusant de recevoir des visiteurs médicaux, ce qui leur permet d'économiser des visites, remarque Hélène Gougard (Alcimed). Les acteurs sont passés d'une réflexion sur le produit à une réflexion sur le client.»

• SELON LES BESOINS EXPRIMÉS

«Prendre en compte les besoins des clients révèle un certain niveau de maturité», estime Jacques-Olivier Bruzeau (Mercer). «C'est la tendance à la mode ces trois dernières années», ajoute Domenico Azzarelo (Bain & Company). C'est sur ces critères que le cabinet de conseil en stratégie Mercer a réorganisé la segmentation d'une entreprise de services aux collectivités. «Nous sommes passés d'une segmentation par taille (grandes collectivités, petites collectivités) à une segmentation selon les besoins des clients, confie Jacques-Olivier Bruzeau. Nous avons ainsi doublé le nombre des segments. Selon son profil (ville touristique, ville avec des logements sociaux, etc.), la collectivité avait des besoins de services différents. Résultat des courses: une croissance de 5 % à 10 % par an.» Autre exemple probant: la réorganisation de l'intégrateur de réseau Telindus. Ses 120 commerciaux travaillaient par région et visaient les clients selon leur taille. Le choix de Telindus: créer des segments verticaux par métier (santé, banque et assurances, etc.). «Cette segmentation répond au développement de nouvelles offres produits. Nous étions auparavant focalisés sur des offres techniques; nous proposons aujourd'hui des services à valeur ajoutée, relate Jean-Pascal Forly, directeur du développement et de la stratégie chez Telindus. Une évolution de notre activité qui conduit les commerciaux à devoir maîtriser le métier de leurs clients pour anticiper sur leurs besoins.» Parmi les segments en cours de création: celui dédié aux collectivités locales. «Ces dernières ont des besoins fonctionnels précis auxquels notre force de vente doit s'initier. Dans les deux ans à venir, nous souhaitons ne développer que des segments verticaux», conclut Jean-Pascal Forly.

Isabelle de Chauillac

[> Retour en haut de page](#)

LE TEMOIGNAGE DE ÉLIE CHOUKROUN, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL CHEZ RICOH FRANCE, SPÉCIALISTE DU TRAITEMENT DE L'IMAGE

«Notre nouvelle segmentation nous permet d'optimiser notre approche commerciale» Répondre à l'ensemble des besoins de ses clients, tel est l'objectif du spécialiste de l'image Ricoh. «L'informatisation des forces de vente nous a permis d'analyser le marché selon différents critères et de hiérarchiser nos clients selon leur potentiel», explique Élie Choukroun. Ricoh a ainsi mesuré son taux de pénétration sur ces différents marchés afin d'allouer des ressources en fonction du potentiel identifié. À la suite de cette première analyse, l'entreprise a établi une nouvelle segmentation clients, opérationnelle depuis avril 2005. «Nous avons affiné considérablement nos segments clients selon quatre critères, alors que nous nous focalisions auparavant uniquement sur la taille», précise Élie Choukroun. Des critères que le fabricant ne souhaite pas encore dévoiler

mais qui lui permettent de créer des offres ciblées. «Nos 400 commerciaux agissent à présent sur des cibles prioritaires», conclut le directeur du développement commercial.

[Imprimer](#)

» Focus du mois

Quels critères de découpage retenir ?

Action Commerciale N°240 - 30/03/2004

La segmentation par produits ou par potentiel client est préférable à la répartition des commerciaux par zones géographiques, jugée trop basique et moins efficace.

Les visites "poignée de main" ne peuvent plus constituer une politique commerciale digne de ce nom ! » Si Jean-Michel Prat, consultant manager à la Cegos, cabinet de conseil en formation, énonce un jugement aussi tranché, c'est qu'à ses yeux, on ne peut plus simplement demander à ses commerciaux de multiplier les visites clients en faisant l'impasse sur une véritable stratégie de zones commerciales. Et tous de sonner le glas du classique découpage géographique, jugé injuste – car certaines zones ont plus de potentiel que d'autres – et surtout un peu trop simpliste. « La répartition des commerciaux par département ou région ne correspond pas à une stratégie très élaborée, estime Francis Kaufmann, directeur associé de CAA, cabinet de conseil et de formation en développement commercial. On ne peut donc pas en attendre des résultats exceptionnels ! » Inefficace, le découpage géographique ? « C'est surtout improductif, assure Jean-Michel Prat. Si vous vendez des produits de cardiologie, il est inutile d'envoyer des vendeurs dans les campagnes, les cardiologues étant principalement installés dans les grandes villes. » Un constat de bon sens : la répartition des commerciaux par zones géographiques ne doit pas être un moyen mais une finalité, qui tient compte de contraintes en termes de temps et d'espace. Rien de plus.

▪ SEGMENTER PAR PRODUITS

« Si l'on souhaite que sa force de vente propose indifféremment tous les produits du catalogue à tous les clients, un découpage géographique suffit, estime Thierry Gordillo, consultant en marketing et management commercial chez Demos, société de conseil en formation. En revanche, si l'on souhaite proposer une offre adaptée à chaque client – ce qui est bien plus efficace – alors il faut opter pour un découpage par produits. » Ce type de segmentation permet de disposer de vendeurs très compétents sur des domaines précis. « Un commercial qui a l'habitude de ne vendre que des imprimantes sera beaucoup plus efficace car il connaît parfaitement les attentes de ses clients », assure Francis Kaufmann. « Le problème, c'est qu'il faut alors autant de commerciaux qu'il y a de produits à vendre, ce qui peut poser un problème en terme de gestion de la relation client, si une entreprise achète différents produits », ajoute Jacques Inizan, directeur de Co-management, société de conseil en management appliqué à la fonction commerciale. Le découpage par produits est donc plutôt à réserver aux équipements à fort contenu technologique ou industriel, qui nécessitent un savoir-faire particulier, et donc des spécialistes. L'autre segmentation possible tient compte de la taille et du potentiel des clients. « On ne consacrera pas la même énergie et les mêmes attentions à un grand compte, avec lequel on réalise une part très importante de son chiffre d'affaires, qu'à une PME qui n'achète qu'occasionnellement de petites quantités », explique Francis Kaufmann (CAA). Une analyse partagée par Frédéric Dussart, p-dg d'EMC2, spécialiste des infrastructures de stockage d'informations, lorsqu'il explique que la bonne segmentation tient compte des habitudes d'achat des clients : « Chez nous, l'ingénieur commercial chargé d'Airbus n'a que ce client et il se déplace sur les différents sites du constructeur aérien. A contrario, certains vendeurs ont jusqu'à quarante clients, parce qu'il s'agit de petites structures qui génèrent, au global, un volume équivalent de chiffre d'affaires. » « La question à se poser, c'est où sont mes clients et quel est leur potentiel commercial ?, explique Étienne Basse, consultant manager à la Cegos. Aujourd'hui, le marché est très concurrentiel, il est donc nécessaire de cibler ses clients pour leur apporter les réponses adaptées : des visites pour les clients à fort potentiel, une relation à distance via des télévendeurs pour des produits à l'achat peu impliquant, etc. » C'est avec ce type de réflexion stratégique que l'on optimise la répartition de ses vendeurs, qui ne se déplacent sur le terrain que lorsque des débouchés concrets sont identifiés.

Ludovic Bischoff

[» Retour en haut de page](#)

AVIS D'EXPERT

Laurent Matringe, directeur général de BEA Systems, éditeur de logiciels

« La proximité physique ne vaut pas la proximité intellectuelle »

Chez BEA Systems, les quelque soixante commerciaux sont répartis par marchés : télécommunications, services financiers, administration publique, grande distribution, etc. Une approche verticale qui s'impose naturellement pour Laurent Matringe. « La proximité physique ne vaut pas la proximité intellectuelle. Tous les acteurs de l'assurance, par exemple, ont des problématiques communes et nous pouvons donc leur apporter des solutions appropriées. Un commercial spécialisé gagne en efficacité et en crédibilité car il maîtrise parfaitement les caractéristiques du métier et peut proposer bon nombre de solutions complètes. » Pour Laurent Matringe, la répartition géographique des commerciaux n'a pas de sens. « Notre organisation spécifique, appliquée dans l'ensemble du groupe depuis son origine, est importante car elle nous permet de conserver une longueur d'avance sur des concurrents qui ne l'ont pas adoptée et qui y réfléchissent sérieusement, tant son efficacité est prouvée tous les jours ! »

[Imprimer](#)

» Focus du mois

Cinq conseils sur l'analyse de données

Marketing Direct N°94 - 01/06/2005

Quatre-vingt pour cent des entreprises n'ont actuellement besoin, dans un premier temps, que d'analyses simples, ce qui leur permettrait déjà d'avoir une idée plus claire de leur portefeuille clients. Cinq experts de l'analyse de données ont accepté de fournir des orientations de bon sens, qui sont pourtant bien souvent oubliées lors d'actions d'analyse de données. A ne jamais perdre de vue !

• NE VOUS LAISSEZ PAS PIÉGER PAR DE LA DONNÉE DE MAUVAISE QUALITÉ !

« Dès que l'on dispose de données, il est possible d'entamer des premières analyses, comme des segmentations RFM. Mais s'il est bien de disposer de données, encore faut-il qu'elles soient fiables. Cette action n'est pas du ressort du statisticien, mais c'est un passage obligé pour mener une analyse de qualité. Imaginons un réseau de magasins qui remonte des données d'achat. Un jour la récupération d'informations s'opère mal et dix jours d'activité ne sont pas enregistrés dans la base. L'analyse menée sur des données clients tronquées ne pourra qu'être fautive. Pour une segmentation, il faut ainsi bien prévoir le temps de qualification et nettoyage de la base, avant de passer à la création du fichier d'études et au travail d'analyse lui-même. » Christian Becko, directeur Etudes de Wegener DM.

• RESTEZ SIMPLES !

« Pour faire parler les données, il faut naturellement des outils, un zeste de méthode et un peu de connaissances métier ! Parfois, un simple comptage bien mené donne l'occasion d'apprendre de nombreuses choses sur votre clientèle. En appréhendant vos clients selon leur valeur, leur cycle de vie et en fonction de leurs types d'achat, vous pourrez déjà tirer des enseignements importants pour votre action marketing. Un acteur du textile a ainsi découvert que soixante-dix pour cent de ses clients étaient des clients uniques, opportunistes, qui réalisaient un achat cadeau, mais ne revenaient pas. » Laurent de la Mettrie, P-dg de Segmentation.

• DE QUELS OUTILS AVEZ-VOUS VRAIMENT BESOIN ?

« On peut distinguer trois niveaux dans l'analyse des données. Une premier palier, descriptif, permet déjà d'avoir une bonne vision de sa base de données clients. Des tableurs comme Access ou Excel peuvent vous suffire. Pour le second niveau, celui de la statistique réelle, la construction de modèles de segmentation, de critères déterminants s'impose. C'est alors que l'utilisation de logiciels comme Clementine de SPSS, Entreprise Miner de SAS, Angoss Knowledge Seeker ou IBM Miner, deviennent indispensables. Enfin, on peut différencier un troisième niveau d'analyse, prédictif, celui du data mining : il faut cependant démystifier le data mining, qui est utile dès que l'on connaît bien ses données et ses objectifs. » Thierry Vallaud, directeur des études et de la prospective d'arvato services vient de traduire un ouvrage sur le data mining, sorti chez Vuibert, Des données à la connaissance, une introduction au data mining.

• N'OUBLIEZ PAS LA FINALITÉ DE VOTRE ANALYSE !

« Tout au long de votre projet, n'oubliez pas de vous poser la même et importante question : quel est mon objectif ? Comment vais-je utiliser cette segmentation ? A quelle offre vais-je l'adosser ? Car la finalité de

l'opération est bien d'utiliser l'analyse réalisée dans un contexte client. Nous avons, par exemple, mené un travail de segmentation pour un acteur du jeu vidéo. En définissant les types de clientèle, comme les hardcore gamers, les joueurs les plus fidèles, l'objectif était de définir par la suite une démarche marketing adéquate. La question se posait de savoir, par exemple, s'ils devaient tenir un rôle de parrain, de VIP de la marque. Ou si, au contraire, il n'était pas pertinent de prévoir des actions spécifiques sur cette cible ultra-fidélisée. Une segmentation draine parfois un programme marketing nouveau. » Marc Piroëlle, directeur de l'activité data mining de Soft Computing.

▪ VOTRE OBJECTIF : LA PÉRENNITÉ !

« Toutes les phases concernant une analyse sont importantes : depuis l'état des lieux réalisé sur la base de données clients, la fixation des objectifs à atteindre - rechercher certains profils, segmenter, etc. - et l'analyse, selon des problématiques d'optimisation voire de prévision. Ces différentes étapes sont vitales par la suite. Car il ne faut pas oublier que l'objectif de toute analyse est de construire des modèles pérennes, qui doivent être conçus pour être réutilisés par la suite. » Anne Gayet, directrice data mining d'AID.

Laure Deschamps

LE SITE
DES PROFESSIONNELS DU MARKETING[Imprimer](#)

» Focus du mois

Portrait-robot du bon segment

Marketing Direct N°94 - 01/06/2005

L'analyse de vos données vous amène à découper votre clientèle ou vos prospects en plusieurs segments. Il vous faut ensuite choisir ceux sur lesquels vous allez travailler. C'est ce que l'on appelle classiquement le ciblage. Comment faire ?

- QUESTION : EN PREMIÈRE ANALYSE, COMMENT ÉVALUE-T-ON SI UNE SEGMENTATION EST PERTINENTE ?

Réponse : Il faut vérifier qu'elle présente à la fois une grande homogénéité au sein de chaque segment, et la plus forte hétérogénéité possible entre tous les segments. En effet, segmenter revient certes à regrouper des personnes ou des entreprises qui ont des besoins en commun. Mais, pour que cela vaille la peine de créer une offre, qui leur soit spécifique, encore faut-il que leurs attentes soit suffisamment différentes de celles des autres segments. Sinon l'offre destinée à un public risque d'intéresser celui d'un autre segment, pour lequel vous aurez alors créé et mis en place, en pure perte et avec les coûts que cela suppose, le plan-mix délaissé.

- QUESTION : LA SEGMENTATION REPOSE SUR UNE OU PLUSIEURS INFORMATIONS DONNÉES PAR LES CLIENTS, OU CONSTATÉES LORS DE LEURS ACTES D'ACHAT ET/OU DE CONSOMMATION. COMMENT EN ESTIMER A PRIORI LA FIABILITÉ ?

Réponse : Une bonne donnée marketing est une information qui permet de prendre une décision... marketing. Cette information est-elle disponible au sein de fichiers que vous souhaitez louer par ailleurs ? Si vous devez la poser à vos futurs clients, vos interviewés ne seront peut-être pas capables de répondre de façon valable à votre question, par incompréhension, ignorance ou oubli. Cela est particulièrement le cas lorsque vous abordez les estimations quantitatives lourdes à évaluer : "combien utilisez-vous de timbres par an ?" Par ailleurs, la donnée segmentante fait-elle appel à un fait ou à une opinion ? A la question "Aimez-vous lire ?", une réponse positive ne nous permet pas d'évaluer l'implication de la personne dans la lecture : un livre par jour, par semaine, par mois, par an ? Après tout, bien des gens aiment lire mais ne trouvent pas le temps de le faire. "Combien de temps lisez-vous chaque jour ?" fait appel à un fait, qui par la suite s'avère plus facile à analyser pour segmenter.

- QUESTION : SUR QUELS CRITÈRES MAJEURS ÉVALUER SI UN SEGMENT VAUT LA PEINE D'ÊTRE "TRAVAILLÉ" ?

Réponse : Il faut qu'il soit volumineux, mesurable et accessible. Volumineux au sens qu'il doit comporter suffisamment de consommateurs pour que leurs achats amortissent les frais fixes de conception et mise en place du plan-mix qui leur est dédié. Ce critère s'estime selon trois axes complémentaires : nombre de personnes/entreprises concernées, leur budget disponible, et la croissance attendue sur ce marché. La réduction des coûts fixes liés aux technologies utilisées par le MD (impression numérique des mailings, e-mailings, etc.) a abaissé le niveau à partir duquel il est profitable de s'intéresser à un segment. Mesurable, car tout business plan nécessite de savoir où l'on va ! Pendant plusieurs années, personne n'a su dire quelle était et quelle serait la taille du segment des femmes internautes : d'une étude à l'autre, les chiffres oscillaient entre 3 et 30 % ! Un facteur 10 incompatible avec toute prévision de chiffre d'affaires. Même remarque actuellement pour le bricolage féminin. Cela ne signifie pas qu'il faille rejeter le segment, mais que s'y lancer est une action - et un investissement ! - "pour voir"... et être le premier sur le marché. Enfin, un segment doit être accessible : le "ticket d'entrée" ne doit pas être trop coûteux pour s'y lancer. Par exemple, monter une société de coursiers nécessite peu d'investissement : un téléphone, quelques pubs localisées, du personnel non qualifié utilisant ses propres "mobs", et le tour est joué. Par contre, lancer une nouvelle

marque de bière impose d'acquérir un process et une chaîne de fabrication difficiles à maîtriser, et d'avoir une présence publicitaire supérieure à celle de ses concurrents, qui saturent déjà les espaces encore licites pour les produits alcoolisés. Allons plus loin : cibler un segment peut être rendu impossible par la détention d'un brevet ou d'une licence d'importation exclusive par un concurrent...

- QUESTION : A PROPOS DE VOS CONCURRENTS... QUELLES QUESTIONS DEVEZ-VOUS VOUS POSER QUANT À LA PERTINENCE DE S'INTÉRESSER À TEL OU TEL SEGMENT ?

Réponse : D'abord, évidemment, la première question à se poser est de savoir quels concurrents font déjà partie de l'offre de ce marché. Ensuite, par rapport à ceux-ci, de quelles compétences distinctives vous disposez pour offrir une réelle alternative à leurs clients. Enfin, évaluez les forces qui vous permettront de défendre vos positions en cas d'attaque concurrentielle.

Xavier Lucron Conseil et formateur en marketing