

SEGMENTATION CLIENTS: 5 METHODES POUR GAGNER EN EFFICACITE

Action Commerciale N°255 - 01/09/2005 - Isabelle de Chauillac

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.

1. 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 Gougéard, 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.

1. Quelle est la différence entre la « valeur » et le « potentiel » d'un client ?
2. Quel type de potentiel est-il important à prendre en compte ? Pourquoi ?

2. 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.

1. *Quelle est la raison la segmentation par taille paraît évidente ?*
2. *Cette raison est-elle toujours évidente ? Justifiez !*
3. *A quoi faut-il veiller quand on choisit une segmentation par implantation géographique ?*

3. 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.

1. *Qu'est ce que la segmentation RFM ? A quoi sert-elle ?*

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 Gougéard (Alcimed). Les acteurs sont passés d'une réflexion sur le produit à une réflexion sur le client.»

1. *Expliquez l'expression « Vous segmentez ainsi vos clients selon le mode d'interaction possible avec eux ».*

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 Azzarello (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.