

# La segmentation : expérimentation ou vrai passage obligé ?

*D'avantage opérationnelle à l'origine et visant à créer des classifications par « grandes masses », la segmentation se veut de plus en plus stratégique. L'objectif : répondre aux besoins du client à l'instant T en collant le plus possible à ses attentes.*



**JEAN-PHILIPPE  
VAN POPERINGHE**

Directeur du marketing

**SBE**  
(Société de banque  
et d'expansion)  
Groupe Banque Populaire

**D**IVISER SES CLIENTS POUR MIEUX les rassembler n'est pas une science moderne. On parlait déjà de segmentation dans les années quatre-vingt, qui venait remplacer le marketing de masse issu des années soixante, avant d'arbore le marketing de niche à partir de 1990. Depuis cette époque et jusqu'à ces toutes dernières années, les différentes expériences portaient principalement sur des segmentations opérationnelles. L'objectif était de regrouper des clients en fonction de leurs profils, comme l'âge, les produits détenus (financiers, réglementés, l'assurance-vie), les services souscrits, le montant des revenus, le niveau de CSP, agrémentés de critères géographiques, sociodémographiques, socio-culturels, etc. Pour les structures les plus avancées, des données comportementales étaient rajoutées, souvent acquises à des sociétés spécialisées, et venaient enrichir les bases de données existantes.

L'une des principales difficultés était néanmoins de trouver les moyens de gérer les passages de clients d'un segment à un autre ou, plus subtilement, d'interpréter la signification d'un client ayant déjà souscrit tel ou tel produit. Le fait, par exemple, qu'un client soit détenteur d'une convention de compte, d'un Codevi

et d'un PEA pour un total de 50 000 € de dépôts, en dehors de le faire figurer dans des segments de clients, bas, moyen ou haut de gamme, suivant les réseaux, et de considérer qu'il est plutôt bien équipé, ne permet pas de comprendre ses aspirations, sa satisfaction, ses modes préférés de relation, etc.

Ces deux principales complexités faisaient parfois l'objet d'un abandon sauvage de réponses faute d'avoir trouvé un modèle sensé et surtout peu onéreux d'interprétation. Ainsi, cette segmentation était donc principalement pertinente à un instant T, mais plus on s'éloignait de cet instant et plus la véracité des segments devenait discutable. Fort heureusement, cette époque est aujourd'hui en train d'être peu à peu, révolue.

## LA SEGMENTATION « STRATÉGIQUE »

Cette forme de segmentation devrait permettre d'éviter bien des écueils du type : « Pourquoi ma banque m'envoie une offre pour mes enfants, moi qui ne suis toujours pas marié ? », « Pourquoi m'envoie-t-on une offre de prêt personnel alors que je suis réfractaire à toutes sortes de crédit ? Ils le savent pourtant bien ! », « Encore de la pub dans ma boîte aux lettres, dommage, je ne réponds qu'aux e-mail ».

Nous avons tous reçu des messages mal ciblés provenant d'entreprises financières ou de tous secteurs d'activité d'ailleurs. De nos jours, il est possible d'anticiper ce type de réaction et de les éviter. Ceci est primordial car les messages mal ciblés ne passent plus. Ils viennent directement augmenter la boîte à insatisfaction et la sanction des clients est immédiate.

Avant toute chose, il faut posséder des bases de données clients fiables et surtout les plus riches possibles en information. Il faut ensuite avoir construit un *datawarehouse* sans avoir omis de calculer une rentabilité (PNB) par client.

Par la suite, la segmentation stratégique permet de se positionner face à trois grandes orientations :

- **L'affinité.** En s'appuyant sur des modèles mathématiques et en sélectionnant avec soin les différents inputs, il est

possible de créer une matrice d'affinité. Cette matrice permet, sur la base de segments de clientèle bien déterminés, de proposer deux, trois et parfois quatre produits qui ont une très forte probabilité d'intéresser ces clients.

Les rejets observés sont souvent la conséquence de modèles construits sur des bases trop scientifiques. Il est important de penser à construire des modèles qui soient facilement explicables au réseau de distribution de manière à ce que celui-ci puisse se l'approprier.

Le côté « magique », c'est que cela fonctionne ! Les résultats finaux sont souvent trois à quatre fois supérieurs aux actions et aux segmentations dites traditionnelles du marketing direct, sans oublier les économies considérables d'impression et de coûts postaux par rapport au marketing de masse. La satisfaction du client est par ailleurs majorée par le simple fait d'avoir vu juste.

## La segmentation des communautés ou « tribus »

**N**ous avons testé des segmentations tournant autour de concepts nouveaux : les communautés ou les tribus. En effet, comme l'a très bien expliqué Michel Maffesoli dans son livre intitulé « Le temps des Tribus », tout concourt à l'émergence d'une nouvelle tendance forte de notre société qui est celle des tribus ou des réseaux. Ces tribus peuvent être qualifiées de véritables communautés, à la fois d'intérêts, mais aussi de pensées. Rien n'empêche d'ailleurs de passer d'une tribu à une autre ou de faire partie de plusieurs tribus. Mais celles-ci ont à la fois leurs codes et leurs valeurs propres qu'il s'agit de bien identifier en tant que segment. C'est la raison pour laquelle il est presque indispensable de se faire conseiller par des membres d'une tribu si l'on désire s'adresser à elle.

Parmi les communautés testées, la plus large est celle des seniors. Mais cette population des plus de 50 ans représente le marché le plus vaste pour bien des entreprises. Ainsi, la croissance de demain de certains pays du « Vieux Continent », sera en grande partie fonction de la capacité de consommation de ces seniors.

Ce segment a donc lui aussi ses codes. Ainsi, une étude réalisée par Frédéric Serrière fondateur du site « [lemarchedesseniors.com](http://lemarchedesseniors.com) », tend à prouver que de plus en plus de seniors de plus de 60 ans acceptent que l'on utilise ce terme pour s'adresser à eux (déjà plus de 74 % et 82 % sur les deux segments de la cible les plus réceptifs face à ce terme). Cette large population doit cependant être segmentée car il y a de très grandes différences entre les besoins des seniors, ne serait-ce que du fait de leur âge.

- **La gestion du multicanal.** Pourquoi certains clients ne répondent jamais à un mailing ?

Il existe une catégorie de clients qui sont réfractaires au marketing direct par mailing. En revanche, une partie du segment de ces mêmes clients répondra peut-être à un e-mail bien ciblé. Dans le même ordre d'esprit, certains clients préfèrent aujourd'hui recevoir des e-mails de leur banque pour leur annoncer le lancement d'un nouveau produit ou pour recevoir leurs relevés de compte, plutôt qu'un mailing traditionnel. Pourquoi alors ne pas les contenter ? Il suffit d'enregistrer, dans les bases de données, les informations des modes préférés de relation et de les appliquer le plus souvent possible. Bien entendu, la souscription en ligne est ici dans son élément de prédilection : Il faut aller jusqu'au bout du raisonnement. La SBE a d'ailleurs été la première banque en

France à lancer une souscription de prêt personnel 100 % internet avec édition de l'offre de prêt sur son imprimante personnelle.

- **L'attrition.** Les bases de données existantes dans le domaine bancaire sont suffisamment riches pour permettre de construire des modèles qui vont détecter des segments de clients ayant une forte probabilité de quitter leur banque. Il faut pour cela sélectionner avec soin les événements déclencheurs d'attrition. Un moteur de calcul déterminera ensuite un score d'attrition. Tous les clients doivent donc passer chaque mois dans cette « moulinette » où, après détection, des alertes sont automatiquement déclenchées vers les postes des conseillers.

Comme pour l'affinité, ce type de démarche fonctionne d'autant mieux si les réseaux se l'approprient totalement. Là encore, il faut donc veiller à ce que les modèles et les données qui les composent soient facilement explicables aux forces de vente. Une certaine logique de prise en compte des données doit donc prédominer.

Cette lutte contre l'attrition donne d'excellents résultats : sans pour autant annuler les départs de clients, elle permet non seulement de les réduire fortement, mais aussi de donner ou de laisser une image dynamique de la banque.

Comme nous venons de le voir, la segmentation clients devient stratégique et permet non seulement d'augmenter le nombre de produits détenus par clients mais aussi d'améliorer la fidélisation.

En revanche, alors que les croyances étaient à ce jour axées sur le niveau des coûts, de plus en plus élevé d'ailleurs, de recrutement des clients, il faut aujourd'hui commencer à prendre en compte le surenchérissement des coûts liés à la fidélisation. Car force est de constater que ces nouvelles techniques sont coûteuses. Il s'agit d'un véritable investissement qui, dans un premier temps, fait grimper en flèche le coût de fidélisation de la clientèle.

Mais dès cet investissement amorti, ces charges seront non seulement abaissées, mais surtout le retour sur investissement sera bien supérieur et plus court et donc la création de valeurs bien plus efficiente. ■