

# **Marketing stratégique pour les institutions de microfinance**

**Graham A.N. Wright, David Cracknell, Leonard Mutesasira  
et Rob Hudson**

**Mars 2003 (pour la version originale)  
Traduction française octobre 2003**



# Marketing stratégique pour les institutions de microfinance

Graham A.N. Wright, David Cracknell, Leonard Mutesasira et Rob Hudson

## Rapport résumé

### Introduction

La microfinance se développe actuellement pour dépasser le stade du « crédit aux entreprises » et s'élargir aux « services financiers destinés à réduire la vulnérabilité et améliorer le niveau de vie ». Dans le contexte des Objectifs du Millénaire pour le développement, cette évolution de la portée de la microfinance est opportune et essentielle. Outre le besoin évident de diversification des produits, de façon à offrir aux clients des institutions de microfinance une plus large gamme de services, il est vital pour les IMF de chercher à optimiser leurs systèmes de distribution et de communication. Le secteur de la microfinance peine encore à maximiser l'efficacité et l'orientation client de ses systèmes de distribution, et c'est là que réside l'un des ses principaux défis pour la décennie à venir. De plus, les IMF sont sans cesse en butte à des problèmes de communication avec leurs clients et marchés, et perdent ainsi de précieuses occasions de fidéliser et de servir les clients existants ou d'attirer de nouveaux clients. Les stratégies produits et, dans des environnements de plus en plus compétitifs, les stratégies de marque sont devenues essentielles pour la pérennité des IMF.

Tous ces défis couvrent un large spectre de domaines opérationnels, du développement de produit aux systèmes de prestation, le tout dans le contexte général de la compréhension de l'environnement compétitif, autrement dit du « paysage financier ». Sont également concernés la gestion des ressources humaines, les programmes d'incitation du personnel, les systèmes informatiques et le développement des infrastructures physiques. Les fonctions de base à prendre en considération dans une approche orientée marché sont donc très diverses, ce qui n'est pas sans poser problème aux IMF – comme, d'ailleurs, aux entreprises de presque tous les secteurs économiques dans le monde. Par définition, une approche orientée marché concerne pratiquement tous les aspects de l'activité d'une institution, et le directeur marketing doit donc maîtriser l'art de la constitution de réseaux, de la conclusion d'alliances et de la collaboration à l'intérieur de l'organisation.

### Marketing stratégique – définition de Philip Kotler

« Le marketing a pour objectif de comprendre les besoins de la clientèle et d'adapter les activités en vue de répondre à ces besoins et d'améliorer la pérennité... Le marketing est une discipline complète, qui a pour but de renforcer une institution en accordant une attention privilégiée au client. Dans ce contexte, il crée des échanges qui servent les objectifs individuels et organisationnels. »

### Le cadre de marketing stratégique

**MicroSave** et TMS Financial (une entreprise sud-africaine de marketing disposant d'une vaste expérience dans le marketing des services financiers) ont élaboré un cadre destiné au secteur de la microfinance.

Les trois stratégies primaires portent sur les aspects suivants :

1. **Marque et identité institutionnelles**, un aspect très important dans les environnements compétitifs, et plus particulièrement (mais non exclusivement) pour les IMF offrant des services d'épargne.
2. **Stratégie produits**, qui comprend le développement et la différenciation des produits, le calcul des coûts/la tarification et les stratégies de vente/de communication mises en œuvre par les IMF.
3. **Stratégie de distribution et de service à la clientèle**, qui concerne la façon dont les IMF distribuent leurs produits et l'expérience qu'en ont les clients.



### Sources d'information pour appuyer les stratégies marketing

Il importe que toutes ces stratégies et les activités qui s'y rattachent se fondent sur une recherche et une analyse approfondies. Le processus de collecte de l'information nécessaire n'est pas si coûteux qu'on pourrait le penser. Il existe, pour l'essentiel, quatre agrégats d'information nécessaires à toutes les stratégies marketing, qui doivent être complétés par une analyse périodique *ad hoc* – notamment lors du test des supports de communication. Soulignons en outre que, avant de se lancer dans une étude primaire, l'IMF doit examiner avec attention les sources existantes et effectuer une analyse des données secondaires. Des données secondaires sont souvent disponibles auprès d'organisations gouvernementales, d'agences de bailleurs de fonds, de réseaux et d'associations commerciales, etc., ainsi que (pour l'essentiel) à l'intérieur du propre système d'information de gestion de l'IMF.

Le marché des services financiers est l'un des plus difficiles à étudier car les réponses des personnes interrogées aux questions concernant l'argent et les aspects financiers sont souvent influencées par un conditionnement social. De plus, il existe souvent un décalage entre ce que les gens disent des services financiers et la façon dont ils les utilisent en réalité – c'est pourquoi il faut apporter beaucoup de soin à l'étude de marché, qui requiert souvent des méthodes non traditionnelles.

Quatre agrégats d'information viendront appuyer pratiquement tous les aspects des activités de marketing des IMF :

1. **analyse du marché** – dresse le profil et permet la compréhension du marché cible/potentiel de l'IMF ;
2. **analyse de la concurrence** – dresse le profil et permet la compréhension des concurrents de l'IMF ;
3. **analyse de la clientèle** – détermine la performance de l'IMF par une étude de la clientèle, notamment par une analyse de la satisfaction des clients ;
4. **analyse PEST** – examine l'environnement politique, économique, social et technologique dans lequel évolue l'IMF.

En complément, l'IMF devra effectuer des études *ad hoc* pour répondre à des besoins spécifiques, par exemple :

- pré- et post-test des slogans, des noms et des concepts de produit, du matériel publicitaire, des guides FAQ (questions fréquemment posées), etc.
- évaluation des besoins des acteurs tels que les bailleurs de fonds, les investisseurs, les décideurs
- calcul des coûts par produit et par agence pour déterminer les plus rentables
- cartographie des processus afin d'optimiser les processus de prestation de services

- analyse coût-bénéfice d'outils informatiques et analyse des risques, afin d'étudier de nouvelles options technologiques pour la prestation de services
- étude de faisabilité pour l'ouverture de nouvelles agences/nouveaux points de distribution afin de guider les plans d'expansion

### *Conclusion*

La mise en place de systèmes adaptés et efficaces pour la distribution d'une gamme de produits orientés marché et une communication efficace est nécessaire :

- pour la **pérennité à long terme** des IMF (qui est aujourd'hui souvent compromise par les départs de clients) ;
- dans le cadre de la maturation du marché de la microfinance et de **la transformation progressive des IMF en sociétés commerciales** ;
- pour **élargir la gamme de clientèle des IMF** – vers le haut et vers le bas – au-delà des petits commerçants ;
- pour **générer un réel changement du niveau de vie des clients** et réduire leur vulnérabilité ;
- pour les IMF évoluant dans un **environnement compétitif** (et souhaitable pour toutes les autres).

La transition vers une approche orientée marché de la microfinance commence en général par des activités relativement modestes de développement de produit, mais les IMF qui s'engagent sérieusement dans cette voie réalisent rapidement que l'orientation marché implique des transformations profondes et durables de l'approche, des conceptions et des systèmes dans presque tous les domaines de leur organisation.

Le passage à une approche orientée marché s'avère toujours payant, et ses bénéfices se manifestent de façons très variées :

satisfaction du personnel, fidélité de la clientèle, impact sur le développement et accroissement de la rentabilité. Plusieurs partenaires en recherche-action de *MicroSave*, notamment l'Equity Building Society au Kenya, la Tanzania Postal Bank, l'Uganda Microfinance Union et la Teba Bank en Afrique du Sud récoltent déjà les fruits de cette mutation. A l'heure actuelle, ces institutions appliquent la plupart des composantes du cadre présenté dans ce rapport et connaissent une transformation et une croissance rapides, en conséquence directe de ces mesures.

# Marketing stratégique pour les institutions de microfinance

Graham A.N. Wright, David Cracknell, Leonard Mutesasira et Rob Hudson

*« A mesure que les acteurs se multiplient sur le marché et que la concurrence s'intensifie, la microfinance s'éloigne inévitablement de l'approche axée sur l'offre, appliquant une gamme restreinte de méthodologies de prêt à une multiplicité de situations, pour évoluer vers une approche axée sur la demande et orientée client. »*

Phase III de la stratégie du CGAP, 2003-2008

## Introduction

La microfinance a prouvé qu'elle était capable d'aider les pauvres à réduire leur vulnérabilité, à améliorer leur niveau de vie, à accéder à des soins de santé élémentaires et à financer l'éducation de leurs enfants (Littlefield et al., 2003). De nombreuses institutions de microfinance (IMF) ont démontré leur capacité à fournir des services financiers aux pauvres de façon durable et rentable. Ce succès a amené de nombreux bailleurs de fonds et une grande variété d'organisations à s'intéresser à la microfinance. En conséquence, sur un nombre croissant de marchés, la concurrence s'intensifie, et les clients voient constamment s'élargir la gamme des prestataires leur proposant des services financiers. La grande majorité des IMF se contentant de proposer des produits de crédit à court terme, les clients peuvent choisir de garder ou de quitter leur prestataire actuel à la fin de chaque cycle de prêt. Dans les marchés compétitifs, ils exercent ce pouvoir de choix avec une très grande régularité. Beaucoup « désertent » leur institution pour en essayer une autre, ou simplement pour « se reposer » après la discipline imposée par les conditions qu'appliquent les IMF.

Les nombreuses publications traitant des raisons et des coûts de ces taux élevés de départ, « abandons » ou « désertions » (voir par exemple Hulme et al., 1999, Brand et Gershick, 2000, et Wright 2000) ont incité les IMF à réexaminer leurs produits et leurs systèmes de distribution afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients. De plus, la concurrence croissante sur de nombreux marchés amène de plus en plus d'IMF à explorer de manière plus approfondie les attentes et les préférences de leur clientèle. Ainsi, beaucoup d'entre elles adoptent à présent une approche orientée marché (Anyango, Sebtsad et Cohen, 2002).

Le développement d'une approche de la microfinance plus réactive aux attentes des clients, plus orientée marché est une étape importante pour ce secteur, jusqu'alors largement dominé par l'idée erronée que la simple reproduction de modèles qui ont fonctionné dans un pays suffit à garantir le développement à grande échelle et la pérennité. Comme le note Hulme : « Ironie du sort, c'est le succès de la « première vague » des programmes de finance pour les pauvres ... qui constitue le principal obstacle à l'expérimentation future » (Hulme, 1995 citation in Rogaly, 1996).

Pour la plupart des IMF, la réactivité au marché se limite au développement de nouveaux produits répondant aux besoins de leurs clients. Cependant, d'autres commencent à évoluer vers une approche de marketing stratégique, qui s'attache à la marque et à l'identité institutionnelles ainsi qu'aux stratégies de distribution et de service à la clientèle, en plus de la stratégie produits.

Les avantages sont nombreux pour les IMF comme pour leurs clients. Pour les IMF, l'approche orientée client fidélise la clientèle et réduit les taux de départ, ce qui augmente la rentabilité (Churchill et Halpern, 2001). Les clients bénéficient quant à eux de produits mieux adaptés pour gérer les finances de leur ménage. Ils ont accès à une variété de services et de produits financiers, dans lesquels ils ont confiance, fournis par des systèmes et des professionnels garantissant fiabilité, efficacité et satisfaction.

### Qu'est-ce que l'orientation marché ?

Extrait de Gary Woller, 2002

« L'orientation marché se fonde sur le principe suivant : « *le succès est promis aux organisations qui déterminent le mieux les perceptions, les besoins et les désirs des marchés cibles et y répondent par la conception, la communication, la tarification et la distribution d'offres adaptées et compétitives* »<sup>1</sup>. Par opposition à l'orientation produit, « l'orientation marché », qui caractérise la majorité des IMF, repose sur l'idée suivante : « *le succès est promis aux organisations qui commercialisent des produits et services dont elles sont convaincues qu'ils sont bons pour le public* »<sup>2</sup>.

La transition de l'orientation produit à l'orientation client est un processus qu'ont connu la plupart des secteurs matures. Le secteur de la microfinance est simplement plus jeune et immature que les autres : il doit encore passer par cette phase. Ce passage est même absolument nécessaire s'il veut survivre et prospérer. La question qui se pose aux IMF est : comment faire d'un concept abstrait comme l'orientation marché une réalité entrepreneuriale/opérationnelle ?

Sur 48 études menées sur la relation entre l'orientation marché et la performance institutionnelle, 44 ont révélé une relation positive entre l'orientation marché et au moins un indicateur de performance institutionnelle, comme la rentabilité, le chiffre d'affaires, la part de marché ou le succès des innovations. Les mêmes études ont relevé des corrélations positives entre l'orientation marché et d'autres variables organisationnelles, telles que la fidélisation de la clientèle, le service à la clientèle, l'esprit de corps, la confiance dans les organes de direction, la satisfaction professionnelle et l'intention de rester dans l'institution. Le poids de ces résultats empiriques apporte une preuve tangible de la relation de cause à effet entre un haut niveau d'orientation marché et une performance institutionnelle élevée.

#### Implications pour la microfinance

Les implications de l'orientation marché, et des études menées dans ce but, sont nombreuses pour les IMF :

- l'orientation marché est, par extension, un facteur important de performance pour les IMF (en termes, par exemple, d'autosuffisance financière, de croissance des revenus, de départs de clients, de taux de remboursement, etc.) ;
- la meilleure façon d'atteindre l'autosuffisance financière à long terme et à la fois d'approfondir la portée consiste à identifier les besoins et les attentes des très pauvres et à proposer des produits qui leur sont utiles ;
- dans la mesure où les IMF ciblent explicitement les très pauvres et créent des institutions pédagogiques en accord avec leurs besoins et attentes, la concurrence et la course à l'avantage compétitif durable poussent les IMF à trouver des moyens de servir les très pauvres selon des méthodes de plus en plus économiques et efficaces ;
- la création d'une culture institutionnelle orientée marché et de pratiques institutionnelles orientées marché relève clairement de la responsabilité de la direction. Sans la participation explicite et active de la direction (en paroles comme en actes), la transition vers l'orientation marché est vouée à l'échec ;
- la création d'un système approprié de gratification du personnel centré sur le service à la clientèle est indissociable de la transition vers l'orientation marché. La connexion entre rhétorique et pratique passe obligatoirement par un énoncé sans ambiguïté des valeurs entrepreneuriales ;
- d'autres pratiques orientées marché doivent être envisagées, telles que le suivi régulier de la satisfaction de la clientèle ou autre, la sollicitation du feed-back des clients, l'embauche de personnel au comportement orienté client et le licenciement du personnel au comportement inadéquat, le renforcement des interactions et la réduction des conflits entre les différents services ou le déplacement du niveau de prise de décision pour le rapprocher du client. »

Le processus de maturation du secteur de la microfinance a débuté, et la maturité appelle le changement. Il existe quatre concepts alternatifs sur lesquels les organisations peuvent axer leurs activités –

<sup>1</sup> Kotler, P. et Andreasen, A.R. (1996)

<sup>2</sup> Kotler, P. et Andreasen, A.R. (1996)

correspondant aux phases de développement d'une philosophie marketing. Ces concepts ont caractérisé la maturation de la plupart des secteurs dans l'histoire industrielle et s'appliquent également au secteur de la microfinance. Le processus de maturation est généralement (mais pas toujours) linéaire, le secteur passant successivement par chaque phase. Les concepts qui sous-tendent les activités organisationnelles sont les suivants :

- **la production** : l'accent est mis sur la production de produits et de services revenant le moins cher possible ;
- **le produit** : l'accent est mis sur la qualité des produits et des services ;
- **la vente** : l'accent est mis sur la persuasion, pour amener les clients potentiels à acheter les produits et les services ;
- **le marketing** : l'accent est mis sur la compréhension des besoins du/des marché(s) cible(s), pour une réponse appropriée à tous les niveaux opérationnels de l'organisation.

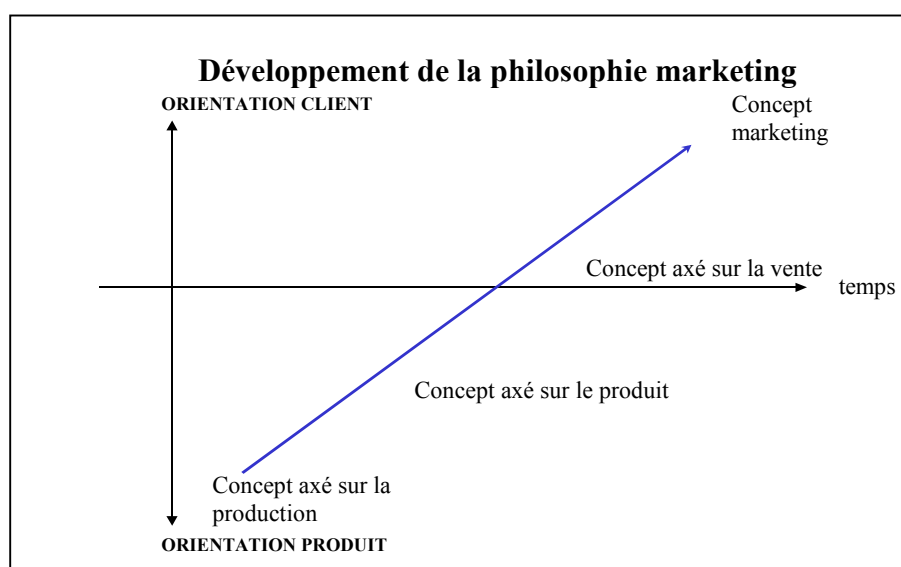


Tableau 1. Développement de la philosophie marketing

Le concept marketing adopte une *perspective de l'extérieur vers l'intérieur* – l'organisation adopte la perspective du client pour fonder ses décisions (soumises aux contraintes financières et organisationnelles).

En optant pour le concept marketing, les organisations décident qu'il est préférable de retenir des clients plutôt que d'attirer de nouveaux clients entraînant un coût plus élevé. Ce concept cherche davantage à identifier les besoins des clients et à y répondre de façon rentable, tout en maximisant la satisfaction des clients avec les produits existants.

### Contexte de l'étude

**MicroSave** a passé en revue les stratégies marketing de huit institutions diverses parmi ses partenaires en recherche-action (PRA), en collaboration avec TMS Financial, une société de marketing basée en Afrique du Sud. Ces partenaires comprenaient :

- des IMF-ONG (FINCA-Ouganda et l'Uganda Microfinance Union) ;
- des banques commerciales (la Centenary Rural Development Bank et la Teba Bank) ;
- des institutions financières publiques (la Kenya Post Office Savings Bank et la Tanzania Postal Bank) ;
- des institutions financières non bancaires (l'Equity Building Society et la Credit Indemnity).

Cette diversité a permis aux enquêteurs de se faire une bonne idée générale des problèmes rencontrés par l'ensemble du secteur.

L'étude s'est penchée sur tous les aspects des stratégies marketing des PRA, en considérant le marketing dans son acceptation la plus large, telle que définie ci-dessous :

*MicroSave – Market-led solutions for financial services*

### **Définition du marketing stratégique**

« Le marketing a pour objectif de comprendre les besoins de la clientèle et d'adapter les activités en vue de répondre à ces besoins et d'améliorer la pérennité. Il aborde les questions liées au développement de nouveaux produits, à la tarification, à la localisation des opérations et à la communication autour de l'organisation et de ses produits. Le marketing est une discipline complète, qui a pour but de renforcer une institution en accordant une attention privilégiée au client. Dans ce contexte, il crée des échanges qui servent les objectifs individuels et organisationnels. »

Kotler, 1999

### **Les résultats de l'étude**

#### ***Besoin de fonction marketing***

Dans les huit IMF passées en revue, les dirigeants étaient conscients de la nécessité et de la valeur de la fonction marketing à l'intérieur de leurs organisations et faisaient l'observation suivante : « A l'avenir, la survie et la rentabilité de l'organisation dépendront de l'efficacité des stratégies marketing... »... « la nature de plus en plus compétitive de l'environnement de la microfinance/du secteur micro-bancaire est le principal inducteur de ce besoin » (Hudson et Mutesasira, 2002).

#### ***Importance et rôle de la stratégie marketing et du plan marketing***

Les IMF sud-africaines étaient nettement plus sophistiquées en matière de marketing stratégique, mais seul un PRA sur les huit disposait d'une stratégie et d'un plan marketing formalisés – cette question est à présent à l'étude dans la plupart des organisations. Le rapport a souligné « l'importance de la planification formelle associée au développement des stratégies et surtout à sa mise en œuvre. Les plans marketing servent de plan de route pour une distribution conforme aux objectifs stratégiques et l'optimisation de la cohérence, du calendrier, de la dynamique et du contrôle général des processus » (Hudson et Mutesasira, 2002).

#### ***Evolution de la fonction marketing***

La fonction marketing des PRA étudiés s'est développée à partir d'activités d'étude de marché destinées à l'origine à évaluer la satisfaction de la clientèle et/ou à développer de nouveaux produits. A mesure que les IMF comprenaient mieux les déterminants de la satisfaction des clients et du succès des produits, la fonction marketing a gagné en importance pour intégrer le service à la clientèle, la communication/publicité et les systèmes de vente et de prestation, ainsi que (dans les IMF plus sophistiquées) la stratégie de marque et l'identité institutionnelles.

#### ***Marketing et service à la clientèle***

Le service à la clientèle est un facteur essentiel de satisfaction et de fidélisation des clients. C'est également l'un des aspects opérationnels les plus faciles et les moins coûteux à améliorer pour les IMF. Pourtant, peu d'IMF mettent l'accent sur la compréhension et l'amélioration systématiques du service à la clientèle. « Les études entreprises par les IMF sud-africaines soulignent l'influence importante du bouche-à-oreille sur les ventes. En Afrique orientale, les dirigeants des IMF étudiées ont tous pris conscience du rôle du bouche-à-oreille dans la promotion des ventes et recherchent donc activement la différenciation par la qualité du service à la clientèle. Pourtant, au moment de notre étude, ces acteurs sont peu nombreux à avoir mis en place une stratégie formelle de service à la clientèle ou une politique de formation du personnel » (Hudson et Mutesasira, 2002).

#### ***Systèmes d'information de gestion (SIG)***

Avant d'entreprendre une étude primaire sur le terrain, les IMF doivent exploiter les sources de données secondaires dont elles disposent. Un bon SIG peut fournir de grandes quantités d'informations très utiles pour la stratégie marketing – à un coût bien moins élevé qu'une étude de marché primaire. « Les responsables de marketing stratégique sont de plus en plus nombreux à prendre conscience de la valeur des données générées en interne et à les exploiter. Les données de cette nature ont diverses utilités stratégiques, et appuient la prise de décision dans différents domaines, par exemple :

- les opportunités de vente croisée, de croissance et d'innovation à l'intérieur de la base de clientèle
- la segmentation du marché



- les tendances de rentabilité des produits
- les tendances de rentabilité par segment de marché, région, profil, etc.
- les tendances de risque par segment de marché, région, profil, etc.

La quantité et la valeur des données disponibles en interne pour les responsables marketing, ainsi que pour d'autres postes fonctionnels stratégiques de l'organisation, dépendent des systèmes internes de l'institution, ainsi que du niveau de détail et de qualité des données entrées dans ces systèmes. Malheureusement, dans ces domaines, la plupart des PRA présentaient des limitations historiques. C'est pour cette raison que les PRA de *MicroSave* ont entrepris d'améliorer leurs SIG et la capacité de ces derniers à produire des données stratégiquement exploitables concernant leur base de clientèle » (Hudson et Mutesasira, 2002).

### **Conclusions**

Les PRA de *MicroSave* ont commencé à développer leurs fonctions marketing, mais l'étendue de leurs activités, ainsi que leurs rôles et responsabilités sont très variables. De plus, il règne une certaine confusion parmi les dirigeants des PRA (comme dans l'ensemble du secteur de la microfinance) concernant le contenu exact du marketing stratégique et ses modes d'interaction avec l'exploitation, le développement des ressources humaines, l'informatique, etc. « Cependant, la tendance est claire : un nombre croissant d'organisations phares bâtissent leur stratégie d'activité autour de leur stratégie marketing, et non plus le contraire (dans une très large mesure, la stratégie marketing est en train de devenir elle-même une stratégie d'activité). Parallèlement au développement actuel du marketing stratégique dans les activités, l'étendue de la fonction marketing se diversifie rapidement » (Hudson et Mutesasira, 2002).

Pour développer une stratégie d'activité orientée marché, on se posera trois questions élémentaires :

1. Qui sont les clients des IMF actuellement, et quels sont les nouveaux clients que les IMF veulent attirer ?
2. Quels sont les besoins de ces clients (et clients potentiels) en relation avec le marché ?
3. Pour les IMF axées sur la pérennité, quels sont les marchés et les produits rentables<sup>3</sup> ?

### **Le cadre de marketing stratégique développé par TMS Financial et *MicroSave***

A l'issue de l'étude, TMS Financial a développé un cadre de marketing stratégique, qui a été validé et adapté par *MicroSave* pour une application au secteur de la microfinance. *MicroSave* a développé et testé un atelier pour initier les IMF au marketing stratégique à partir de ce cadre. Cet atelier a été bien accueilli par les DG et les directeurs marketing/directeurs de l'exploitation des PRA.

La stratégie marketing repose sur trois piliers :

1. la stratégie de marque ;
2. la stratégie produits ;
3. la stratégie de distribution et de service à la clientèle ;

qui reposent eux-même sur l'information provenant de quatre sources :

1. l'analyse de la concurrence ;
2. l'analyse du marché ;
3. l'analyse de la clientèle ;
4. l'analyse de l'environnement politique, économique, social et technologique (PEST) ;

information complétée par une analyse ad hoc en fonction des besoins.

La suite de ce document consiste en une présentation des trois piliers de la stratégie marketing et des quatre sources d'information (plus les sources ad hoc).

### **Le cadre**

---

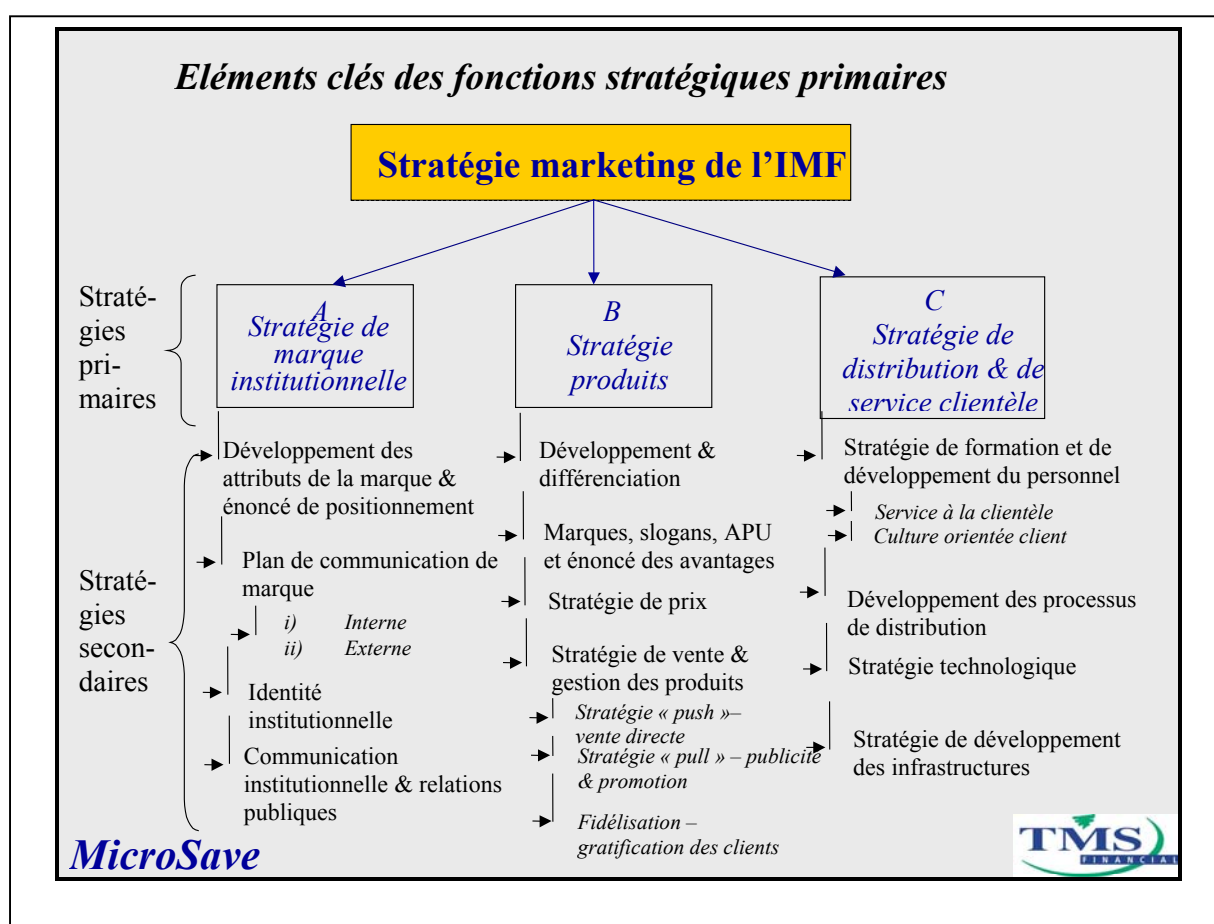
<sup>3</sup> L'outil « Calculer le coût et le prix des services financiers » de *MicroSave* aide les IMF à analyser la rentabilité des produits. Une fois qu'une IMF a déterminé la rentabilité de divers produits, elle peut commencer à envisager la modification des conditions ou des systèmes de distribution afin de réduire ses coûts ou d'augmenter ses revenus.

A l'issue de l'étude, TMS Financial et **MicroSave** ont développé le cadre suivant pour aider les IMF à penser leur marketing stratégique et ses liens avec leur activité de base de prestation de services financiers aux pauvres.

Ce cadre repose sur trois stratégies primaires, subdivisées en stratégies secondaires. Il fournit une vue d'ensemble exhaustive de l'approche orientée marché et de la façon dont elle affecte presque tous les aspects de l'activité d'une IMF – de l'exploitation à la gestion des ressources humaines, en passant par l'informatique et la vente. Afin que l'approche orientée marché déploie tout son potentiel, pour l'IMF et pour ses clients, elle doit bénéficier du soutien du conseil d'administration et de la direction. Le directeur marketing doit maîtriser l'art du travail en équipe et de la collaboration.

La section suivante de ce document se penche brièvement sur les trois stratégies primaires et sur leurs composantes secondaires.

Tableau 2. Le cadre de marketing stratégique de **MicroSave** et TMS Financial



### A. La stratégie de marque institutionnelle

Kotler (1999) donne de la marque la définition suivante : « nom, terme, symbole ou dessin (ou combinaison de ces éléments) destiné à signifier les biens et les services d'un groupe de prestataires en les différenciant des biens et services de ses concurrents ».

#### A.1 Développement et positionnement de la marque

Depuis le début du projet, **MicroSave** a déployé des efforts considérables pour développer sa marque. Les études montrent que la marque **MicroSave** est associée à un travail de qualité, orienté client, sur l'épargne. En conséquence, de nombreuses personnes travaillant sur la microfinance se tournent vers les publications / le site web de **MicroSave** pour chercher de l'information sur l'épargne et/ou la perception ou l'utilisation des produits par les clients. Toutefois, la marque **MicroSave** peut induire en erreur, car le mandat du projet a évolué bien au-delà de l'épargne et couvre à présent le développement de produit et l'approche orientée marché de la microfinance. En conséquence de cette marque trompeuse, **MicroSave**

**MicroSave – Market-led solutions for financial services**

peine encore à obtenir une reconnaissance pour son travail et ses outils sur le développement de produit et le marketing.

Au cours de cette étude, il est apparu clairement que bon nombre de partenaires en recherche-action de **MicroSave** avaient des marques trompeuses ou problématiques. FINCA-Ouganda a une marque bien établie associée à l'octroi de petits prêts à des groupes de femmes. Cette image de marque, qui était un avantage par le passé, devient un handicap à mesure que FINCA tente d'étendre sa gamme de produit pour intégrer des produits de prêt individuel et d'épargne pour les femmes et les hommes. Les deux caisses postales (Kenya Post Office Savings Bank et Tanzania Postal Bank) sont toujours associées aux bureaux de Poste, et considérées comme une partie des services postaux, même si les fonctions postales et financières sont séparées depuis des années. Quant à la Credit Indemnity, elle se consacre de plus en plus aux services d'épargne et n'indemnise rien !

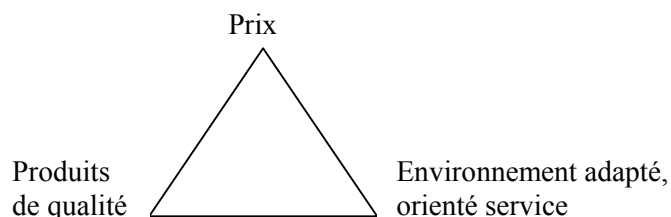
Il est important pour une entreprise de disposer d'une bonne marque, car elle garantit les éléments suivants :

- **reconnaissance immédiate** : les clients ont le sentiment de savoir à quoi s'attendre et ce qu'ils peuvent demander lorsqu'ils sollicitent des services ;
- **différenciation** : les IMF disposant d'une bonne marque peuvent survivre même noyées dans la masse d'un marché très compétitif ;
- **crédibilité** : les clients peuvent accorder leur confiance à l'organisation (ce qui est particulièrement important pour les IMF proposant des services d'épargne) ;
- **garantie** : garantie de la qualité et de la fiabilité des services offerts par l'IMF ;
- **communication facilitée** : il est possible de gagner du temps sur la communication concernant l'identité de l'IMF, pour en passer plus sur la communication concernant ses avantages compétitifs et ses produits ;
- **marketing du bouche-à-oreille** : les clients peuvent facilement recommander l'IMF et ses services, et ceux qui entendent ces recommandations retiennent facilement le nom de l'IMF ;
- **prestige** : l'IMF est mieux armée pour surmonter les problèmes et mieux positionnée pour s'adresser à des acteurs au-delà de ses clients existants – des représentants des autorités aux bailleurs de fonds.

Le travail détaillé de Rutherford sur les services financiers parmi les pauvres du Bangladesh a nettement prouvé l'importance du rôle de la marque. « A côté de l'inadéquation de la conception des produits, se pose le problème primordial de la *fiabilité* des produits. La fiabilité est la qualité qui, plus que toute autre, fait terriblement défaut dans l'univers de la gestion de l'argent des pauvres – et les pauvres eux-mêmes en ont conscience ... beaucoup d'IMF (et les organisations qui les soutiennent) n'ont pas encore réalisé l'ampleur du potentiel à exploiter dans ce domaine pour prendre l'avantage sur leurs concurrents » Rutherford, 2002.

Dans les secteurs où la concurrence est forte, une marque différencie une organisation ou un produit en créant une association avec un ensemble particulier de caractéristiques et de normes. Les attributs de la marque correspondent à l'énoncé de ses caractéristiques, qui reflètent ou exploitent les besoins ou les attentes du marché. Dès lors qu'une IMF comprend les générateurs de valeur positifs ou négatifs de son marché cible, et offre des générateurs positifs, elle incite les clients à choisir ses produits plutôt que ceux de ses concurrents. Cela donne en retour l'occasion au client de développer une loyauté solide et durable à l'égard de la marque de l'IMF – il devient alors un client fidèle et de valeur.

En règle générale, le développement de la marque doit commencer par une identification par l'IMF de son avantage compétitif, ou de l'avantage qu'elle souhaite mettre en avant en fonction des besoins et des attentes de son marché cible. Dans sa version la plus simple, ce processus peut se fonder sur la carte de perception suivante :



A partir d'une étude de marché, en utilisant éventuellement les outils Matrice d'analyse de la concurrence ou Analyse du paysage financier<sup>4</sup> proposés par *MicroSave*, l'IMF peut repérer sa position et celle de ses principaux concurrents sur une simple carte de perception, de façon à identifier la position qu'elle souhaite occuper, et ainsi, son image de marque.

Les marques sont souvent appuyées par des slogans, conçus pour capter l'essence de la marque et ses attributs clés dans une phrase unique accrocheuse. Voici quelques-uns des slogans choisis par les partenaires en recherche-action de *MicroSave* :

- « *Grandir ensemble, en toute confiance* » – TEBA Bank
- « *A votre service, dans tout le pays* » – Kenya Post Office Savings Bank
- « *Des prêts en espèces pour vous aider* » – Credit Indemnity
- « *Leader des prestataires de services financiers* » – Equity Building Society

#### A.2 Plan de communication de marque

Pour développer une marque et distribuer des produits sous cette marque (car il est essentiel que l'expérience du client avec la marque coïncide étroitement avec les attributs de la marque), elle doit absolument faire l'objet d'une communication efficace, interne comme externe.

Dès lors qu'une IMF a compris la nécessité d'une approche orientée marché et pris la décision de développer une marque, elle doit identifier sa position sur le marché et préparer un énoncé de positionnement pour définir la marque souhaitée. Une **position** est un énoncé objectif et de bon sens de la place occupée par l'IMF dans l'esprit des clients potentiels. La position de l'IMF est déterminée par le marché. Un **énoncé de positionnement**, en revanche, exprime la façon dont l'IMF souhaite être perçue. C'est le message central que l'IMF veut transmettre dans tous les médias. Il est destiné à influencer la façon dont le service de l'IMF est perçu ... pour, en définitive, modifier la position de l'IMF.

L'énoncé de positionnement d'une IMF doit soutenir sa marque. L'énoncé de positionnement est court et vise à différencier l'IMF de ses concurrents, en se concentrant sur les principaux avantages stratégiques ou compétitifs dont elle dispose pour répondre aux besoins du marché. Le personnel de l'IMF doit adhérer à l'énoncé de positionnement et assurer la distribution conformément à cet énoncé – garantissant ainsi que l'expérience du client avec la distribution, le produit et son prix coïncident avec la marque décrite dans la publicité.

Une fois que la marque a été définie, l'IMF doit se préparer à la communiquer. Un plan de communication définit les activités nécessaires à l'établissement de la marque et à la communication de ses attributs. La continuité et la cohérence des messages et de leur contenu sont importants pour développer la position souhaitée pour la marque. La stratégie de communication de marque comprend deux volets : les activités internes et les activités externes de construction de la marque. Le marketing interne de la marque est aussi important que les efforts de marketing externes – il est essentiel que les employés de l'IMF croient en la marque, au même titre que les clients.

Les partenaires en recherche-action de *MicroSave* ont utilisé diverses méthodes pour communiquer la marque de l'IMF. En voici quelques-unes :

- **ateliers en interne** – au niveau des agences, des régions, etc. – pour discuter de la position de l'IMF, de son énoncé de positionnement et de la marque, et de l'importance de ces éléments ;

<sup>4</sup> Voir l'outil « Etude de marché pour les IMF » de *MicroSave*.

- « **tournées de présentation** » en interne – présentations par la direction de la position, de l'énoncé de positionnement et de la marque de l'IMF, soulignant l'importance de ces éléments ;
- **concours en interne** – pour stimuler la discussion sur la meilleure façon de soutenir et de renforcer les attributs de la marque ;
- **bulletins**, informations institutionnelles et intranet ;
- **diffusion de résultats d'étude positifs** – en interne et en externe ;
- **utilisation de symboles, logos, slogans, uniformes, couleurs institutionnelles**, etc., pour appuyer la marque et ses attributs de façon cohérente.

Il faut garder à l'esprit que chacun dans l'institution (du président à la femme de ménage) est important pour le marketing et pour l'établissement et le maintien de la marque institutionnelle.

### **Le cœur d'une marque**

*« Lorsqu'un client potentiel accepte pour la première fois d'utiliser un service, de quoi dispose-t-il ? Uniquement de la promesse de quelqu'un qui s'engage à faire quelque chose. Les services les plus désirables sont ceux qui tiennent leurs promesses. Cela signifie également que le cœur d'une marque de service – son élément vital – est l'intégrité de l'entreprise et de ses employés ».*

- Beckwith, 1997

### *A.3 Identité institutionnelle*

Un élément essentiel pour appuyer la marque réside dans l'identité institutionnelle de l'IMF. **L'identité institutionnelle** est la somme de l'expérience, de l'histoire, de la culture, de la stratégie, de la structure et de l'apparence de l'IMF – ce qu'est l'IMF, sa personnalité. Il ne faut pas confondre identité et **image institutionnelle** – l'image est la façon dont le public perçoit l'identité de l'institution.

C'est pourquoi l'identité institutionnelle est l'unique caractéristique de l'IMF qui la définit complètement. Au quotidien, cette identité passe par l'apparence de ses agences, sa signalisation, éventuellement l'uniforme des employés, son papier à en-tête, etc. Cela recouvre également des éléments moins tangibles, comme la façon dont l'IMF gère ses activités. Ces éléments intangibles sont même souvent encore plus importants que les caractéristiques physiques de l'IMF. Lorsque l'on développe une identité institutionnelle, il est primordial de veiller à la cohérence, assurée par la normalisation – afin que l'expérience des clients à l'égard de l'IMF et de son identité soit la même dans toutes les agences.

Les détails de l'identité institutionnelle sont très importants – en particulier (mais pas exclusivement) dans les environnements compétitifs. Les gens recherchent des *différences* sur lesquelles fonder leurs décisions. Cet aspect est très important dans un secteur où toutes les institutions se ressemblent. Plus les services offerts se ressemblent, moins les différences sont marquées. Puisqu'il est difficile de déceler des différences significatives, les clients potentiels cherchent des signaux dans des différences paraissant plus superflues : l'apparence des locaux, le comportement du personnel de guichet, etc. Incapables de déceler les différences réelles existantes entre les services, les clients potentiels recherchent des indices ailleurs.

La Teba Bank et la Tanzania Postal Bank ont toutes deux beaucoup investi dans le développement et l'entretien de l'identité institutionnelle. Leurs agences sont refaites à neuf, leur personnel porte des uniformes, leurs couleurs institutionnelles sont solidement établies et omniprésentes et leurs matériaux publicitaires sont présentés de façon cohérente. En conséquence de ce travail sur l'identité institutionnelle, l'image de ces deux organisations s'est sensiblement améliorée, les clients s'en réjouissent et ils le disent. Ils le disent non seulement aux équipes d'enquêteurs sur la satisfaction de la clientèle, mais également (et c'est beaucoup plus important) à leurs parents et amis – autant de clients potentiels.

### *A.4 Communication institutionnelle et relations publiques*

La communication institutionnelle est la façon dont une IMF projette sa propre identité institutionnelle dans les médias, et les relations publiques consistent en un effort délibéré, planifié et soutenu visant à établir et à maintenir une compréhension mutuelle entre l'organisation et son public.

La plupart des IMF font l'objet d'une publicité – parfois sans même l'avoir cherché. Le rôle des relations publiques est de faire en sorte que cette publicité soit bonne. Les relations publiques peuvent avoir un

effet considérable sur la connaissance et sur la perception que le public a de l'IMF, de ses produits, de son personnel et de sa position – à un coût bien moins élevé que les actions de promotion. Le rôle des relations publiques consiste à garantir la circulation dans les médias d'un flux régulier d'histoires positives, renforçant l'image de marque, afin d'établir des liens solides entre l'IMF et le public.

La fonction de relations publiques joue les rôles suivants :

- **relations avec la presse** – placement de l'information utile dans les médias adaptés au public ciblé ;
- **information publicitaire sur les produits** – diffusion d'informations positives sur l'institution et/ou ses produits, généralement moins chère que la publicité proprement dite ;
- **affaires publiques** – développement et maintien de relations avec la communauté nationale et/ou locale ;
- **travail de lobbying** – pour influencer sur la législation/la réglementation ;
- **relations avec les investisseurs** – avec les actionnaires / la communauté financière ;
- **développement** – relations avec les bailleurs de fonds/les organisations à but non lucratif pour obtenir un soutien financier ou humain.

Avec une telle diversité de rôles, il est important que la communication institutionnelle et les relations publiques soient coordonnées, planifiées et ciblées avec soin, de façon à en optimiser l'impact et la rentabilité. Les IMF doivent prendre le temps d'analyser les acteurs clés de leur environnement, les besoins d'information de ces acteurs et les médias les plus appropriés pour communiquer avec eux.

Si les rôles et les publics cibles de la communication institutionnelle et des relations publiques sont très variés, il en va de même des outils existants pour optimiser cette fonction importante. En voici quelques-uns :

- **informations**, placées ou circulant naturellement – pour atteindre les meilleurs résultats, les informations concernant l'IMF doivent être intégrées dans des événements à grande échelle ;
- **discours**, généralement par les membres de la direction, lors de conférences/d'ateliers, etc. ;
- **événements spéciaux** comme des conférences de presse, des tournées de presse, des inaugurations ou des programmes éducatifs – en général, ces événements coïncident avec des dates importantes (ouverture d'une agence, lancement d'un produit, etc.) ou des anniversaires (10 ans d'activité, le 100 000 prêt octroyé, etc.) ;
- **supports écrits** tels que des rapports annuels, des brochures, des articles ou des magazines/bulletins d'entreprise ;
- **supports audio-visuels** tels que des vidéos, des diaporamas, etc., particulièrement efficaces pour un public qui ne peut se déplacer pour rencontrer les représentants de l'IMF sur le terrain ;
- **supports de l'identité institutionnelle**, notamment les logos et la signalisation, etc. (voir plus haut pour un descriptif détaillé de ces éléments) ;
- **activités de service public**, telles que le conseil financier pour les familles à faibles revenus, les séances de formation/information, etc. ;
- **sponsoring/donations** en soutien à des activités et à des événements ou à des personnes/organisations caritatives – l'éducation étant une préoccupation majeure des clients des IMF, le parrainage d'enfants, même peu nombreux, sélectionnés de façon transparente et équitable, par le biais de leurs écoles, peut créer d'excellentes relations avec la communauté et même bénéficier d'une couverture dans la presse.

## ***B. Stratégie produits***

La stratégie produits consiste en une approche stratégique de développement et d'amélioration des produits pour répondre aux besoins du marché, et en des activités destinées à optimiser les ventes d'un produit, en termes de stabilité et de rentabilité.

### *B. 1 Développement et différenciation*

Le développement et la différenciation de produits sont des processus continus et permanents d'évaluation des besoins du marché et de ses différents segments, afin d'appuyer le développement des produits et l'innovation, dans le but de répondre à ces besoins de la façon la plus faisable et rentable possible. Les IMF chercheront en particulier des opportunités là où la demande n'est pas comblée par la concurrence.

Kotler (1999) identifie neuf façons de créer de la demande, en fonction de la nature du marché et du produit vendu par l'organisation. Les IMF peuvent utiliser cette matrice (voir tableau 3) pour déterminer la façon d'aborder le développement et la différenciation de produits.

Tableau 3 : neuf façons de créer la demande (Kotler, 1999)

		Produit		
		Existant	Modifié	Nouveau
Marché	Existant	Vendre davantage de nos produits existants à nos clients existants ( <i>pénétration du marché</i> )	Modifier nos produits actuels pour en vendre davantage à nos clients existants ( <i>modification de produit</i> )	Concevoir de nouveaux produits intéressants pour nos clients existants ( <i>développement de nouveaux produits</i> )
	Déplacement géographique	Pénétrer d'autres zones géographiques pour y vendre nos produits ( <i>expansion géographique</i> )	Offrir et vendre des produits modifiés à de nouveaux marchés géographiques	Concevoir de nouveaux produits pour les vendre dans de nouvelles zones géographiques
	Nouveau	Vendre nos produits existants à de nouveaux types de clients ( <i>invasion de segment</i> )	Offrir et vendre des produits modifiés à de nouveaux types de clients	Concevoir de nouveaux produits pour les vendre à de nouveaux clients ( <i>diversification</i> )

Un processus efficace de développement et de différenciation de produit, même s'il se limite à une amélioration relativement succincte, peut avoir des résultats exceptionnels.

#### Le pouvoir de l'amélioration de produit orientée marché

Extrait de Coetzee et al., 2002

« L'étude de marché a révélé que l'Equity Building Society devait aborder sans tarder le problème des prix et des charges auxiliaires appliqués aux prêts, perçus comme exorbitants par les clients. L'Equity devait repenser les tarifs et la présentation de ses produits de prêts si elle voulait contrer et surmonter la menace de ses concurrents, COOPEC et autres.

A court terme, la société devait procéder à une rapide différenciation des diverses caractéristiques des produits de prêt, afin de prendre en compte les besoins de chaque segment de marché. L'équipe d'étude a préparé la liste suivante d'actions immédiates : révision des taux d'intérêt et reformulation des explications correspondantes dans le langage du client, impression de brochures décrivant les modifications apportées aux produits, affichage des tarifs dans les locaux de la banque, reconstitution d'une équipe marketing professionnelle pour mener à bien les modifications et transformer l'image de l'EBS sur le marché – toutes ces actions ayant été formulées sur la base des réponses données par les clients lors de l'étude de marché.

Les résultats de ce remaniement initial des produits ont été remarquables : les clients ont massivement réagi en faveur de l'EBS en tant qu'institution et en faveur de ses produits et services. Afin de tester l'effet de l'étude de marché, l'EBS a décidé de ne pas commercialiser de manière offensive les produits remaniés, mais plutôt de surveiller les réactions imputables à la seule activité d'étude de marché. Peu de temps après l'étude de marché, le nombre d'ouvertures de compte a décollé d'une moyenne de 20-30 à environ 200 par jour. »

#### B.2 Marques, slogans, arguments publicitaires uniques et énoncé des avantages des produits

La vente de produits peut être considérablement simplifiée par une approche systématique. Il existe une méthode assez directe pour préparer les messages clés d'une stratégie marketing pour un produit. Cette approche repose sur les slogans, les arguments publicitaires uniques (APU) et l'énoncé des avantages. Le rôle de chacune de ces composantes et leur complémentarité sont décrits dans le tableau 4. Le développement de chacun de ces éléments doit être précédé d'une étude de marché pour évaluer les besoins et les attentes des clients. Ils doivent ensuite être testés sur le marché cible, au moyen de discussions thématiques de groupe, avant le lancement à grande échelle.

La **stratégie de marque de produit** poursuit les mêmes objectifs que la stratégie de marque institutionnelle, à savoir la différenciation, la garantie de qualité et de fiabilité et la promotion des ventes. La marque d'un produit est d'autant plus importante que la différenciation entre les attributs des produits est faible – comme c'est le cas, par exemple, des comptes d'épargne ... et de la plupart des produits de prêts de groupe standards proposés par les IMF.

Sur le marché de la microfinance, il importe de disposer de marques aux associations simples et claires. Il est également important de tester les perceptions des noms/images des marques – les clients ont souvent des réactions surprenantes ! Enfin, l'IMF doit comparer sa stratégie de marque de produit avec celle de ses concurrents, pour s'assurer de l'absence de tout chevauchement ou de toute source de confusion.

Un **slogan** est une phrase courte, toujours en relation avec le produit, qui traduit l'essence du positionnement recherché par l'IMF (la façon dont elle souhaite que les clients perçoivent le produit). Porteur des messages clés du produit, le slogan doit toujours être associé au produit sur le papier et dans l'esprit des clients. Le slogan d'un produit ne doit pas être identique à celui de l'institution, mais il peut exister un lien entre les deux. Le slogan doit refléter un besoin et livrer des informations sur le produit/le décrire. Voici quelques slogans choisis par les partenaires en recherche-action de *MicroSave* :

- « *Gagnez du temps et de l'argent !* » – compte *Domicile Quick* de la Tanzania Postal Bank
- « *Réalisez vos rêves* » – compte *Jijenge* de l'Equity Building Society
- « *Le compte qu'il vous faut* » – compte *Bidii* de la Kenya Post Office Savings Bank

L'**argument publicitaire unique** (APU) d'un produit correspond à la sélection des différences que l'institution souhaite communiquer au marché cible. L'APU est « la différence qui fait la différence » – la différence qui incite le client potentiel à choisir le produit d'une institution plutôt que celui d'un concurrent. L'APU différencie un produit de ceux de la concurrence en réponse aux besoins du marché. L'APU doit être aussi tangible et concret que possible – il faut éviter les APU formulés vaguement, comme « nous offrons le meilleur service au client ». Le terme d'argument publicitaire « unique » peut être trompeur – une IMF offrant des produits conformes aux attentes du marché doit être capable d'identifier et de diffuser plusieurs APU pour chaque produit. Par exemple, la Credit Indemnity a plusieurs APU, le premier portant sur le fait que l'organisation est bien établie, les autres soulignant le fait que son mode opératoire diffère considérablement des pratiques « abusives » de ses concurrents :

- Nous sommes sur le marché depuis 1978.
- Nous n'exigeons pas de nos clients qu'ils nous laissent leur code PIN<sup>5</sup> ou leur carte.
- Nous n'exigeons pas de nos clients qu'ils nous laissent leurs papiers d'identité.

L'**énoncé des avantages** est un élément central de l'effort de vente. Tous les manuels de marketing donnent l'exemple d'un client qui veut acheter un foret : il ne cherche pas un outil particulier, il a simplement besoin de percer un trou quelque part. Vos clients recherchent un résultat final. Il faut garder à l'esprit que les clients n'achètent pas des produits et des services : ils achètent les **avantages** ou la **valeur** qu'ils espèrent tirer de ces produits et services. C'est pourquoi il est important de lister les attributs clés du produit et de les traduire en avantages pour le client.

La liste des avantages fournis par le produit est l'instrument le plus efficace de votre force de vente. Dans tout contact avec la clientèle, le personnel de vente doit transmettre en totalité le message sur les avantages clés. Chaque avantage, bien présenté, peut avoir des effets différents d'un client à l'autre. Le prix peut être l'argument clé pour un client, tandis que l'accessibilité est la préoccupation majeure d'un autre. La force de vente d'une IMF doit être sensible aux besoins et aux réactions du marché cible pour s'assurer que les avantages du produit sont présentés de façon adéquate. Par exemple, lorsque l'on veut vendre un compte courant de versement des salaires à un employeur, ce dernier sera sans doute plus réceptif aux avantages en termes de coûts et de rapidité de traitement. En revanche, les employés seront probablement plus sensibles à la proximité des locaux de l'agence, à la rapidité du service, à l'amabilité du personnel et à l'accès au crédit sur la base des versements de salaire.

Pour plus de détails sur ces thèmes, veuillez vous référer au « Product Marketing Strategy Toolkit » de *MicroSave*.

<sup>5</sup> PIN = Personal Identification Number: code personnel pour les cartes de crédit.



Tableau 4. **Rôles des différentes composantes clés de la stratégie marketing**  
 (notez que ces composantes peuvent être appliquées au niveau institutionnel ou au niveau du produit  
 – cet exemple illustre les concepts au niveau du produit)

Composante de la stratégie marketing	Exemple	Rôle
<b>Marque</b>	Compte Rapide Premium	Assurance ou garantie de la qualité et des valeurs du produit, de son intégrité. Les marques bien établies font vendre plus vite et plus facilement.
<b>Slogan</b>	« Des retraits illimités et rapides ! »	L'idée qui doit traverser l'esprit du client dès qu'il entend la marque. Un énoncé succinct de l'argument publicitaire unique et des avantages du produit.
<b>Argument publicitaire unique</b>	« Le compte sûr, qui propose des retraits illimités et rapides, à la convenance du client »	L'argument convaincant, sans appel : « Aucun autre produit ne vous offre cela ! ». La sélection des différences de service que vous souhaitez mettre en avant. La différence qui fait la différence.
<b>Énoncé des avantages</b>	<p>Le Compte Rapide Premium (« Des retraits illimités et rapides ! ») est <b>le compte pour les épargnants qui souhaitent mettre leurs économies en lieu sûr, tout en disposant d'un accès simple et rapide à leur argent.</b></p> <p>Le Compte Rapide Premium (« Des retraits illimités et rapides ! ») offre les avantages suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; il est <b>rapide</b> : la gestion des comptes est informatisée, si bien que <b>vous n'avez plus besoin de faire la queue</b> ;</li> <li>&gt; il est <b>sûr</b> : si vous perdez votre carte, personne ne peut l'utiliser pour retirer de l'argent ; de plus la TSB est une banque stable, soutenue par l'Etat, si bien que <b>vos dépôts sont en sécurité</b> ;</li> <li>&gt; il est <b>simple</b> d'utilisation : le solde minimum est de 5 000 TSH et les clients peuvent déposer et retirer de l'argent à tout moment ; au besoin, les clients peuvent transférer de l'argent de leur compte Premium sur leur livret d'épargne : il est donc <b>souple et s'adapte à vos besoins</b> ;</li> <li>&gt; il rapporte des <b>intérêts</b> à la fin de chaque année, si bien que <b>vous faites fructifier vos dépôts.</b></li> </ul>	La base de votre texte publicitaire pour les brochures, les affiches, etc., ainsi que les lignes marketing standard, les FAQ, etc. Contient et développe/explicite l'argument publicitaire unique.
<b>Énoncé de positionnement</b>	Le Compte Rapide Premium de la Tenga Saving Bank offre un compte d'épargne rapide, souple pour nos clients actuels détenteurs d'un livret d'épargne, pour les institutions recherchant un instrument efficace de versement des salaires, les commerçants et les groupes d'épargne proposant un compte pratique dans une banque sûre. Contrairement à d'autres produits disponibles sur le marché, le Compte Rapide Premium de la Tenga Saving Bank permet à nos clients de déposer et de retirer n'importe quel montant, aussi souvent qu'ils le souhaitent, si bien qu'ils bénéficient de possibilités de retraits illimités et rapides !	L'énoncé, en interne, de la perception du produit que le personnel est chargé d'implanter dans l'esprit des clients. Décrit l'orientation de l'institution/du produit. La façon dont vous souhaitez que votre institution/votre produit soit perçu(e) – le message clé que vous souhaitez faire passer dans tous les médias, en vue de façonner la vision que le public a de votre institution/produit. Doit être inscrit de façon indélébile dans l'esprit de tous les employés !

### B.3 Stratégie de prix

La tarification des services financiers est très différente de la tarification des biens classiques, et ce, pour diverses raisons :

- Les **besoins des consommateurs varient considérablement** de même que leur volonté de payer pour des attributs particuliers du service.
- Les **services financiers comprennent souvent plusieurs services en un** – par exemple des comptes d'épargne associés à des cartes de retrait, ou à des facilités de découvert.
- L'**information sur le prix est confuse** – un compte d'épargne peut rapporter des intérêts, mais être soumis à des frais mensuels, des frais de retraits, de transfert, d'ouverture de compte, de fermeture de compte, d'encaissement de chèques, etc. Tous ces frais rendent la comparaison entre deux produits financiers difficile pour le consommateur.
- Souvent, les **produits impliquent une consommation future** – par exemple un compte d'épargne contractuelle à taux d'intérêt variable ou un programme d'épargne retraite, dont la valeur future est incertaine.
- **La plupart des services impliquent une relation durable entre la banque et son client** – ce qui signifie que la nature et la force des relations existantes entre la banque et son client déterminent souvent la réaction du client aux décisions concernant les prix.

Il existe une grande diversité de méthodes de tarification des services financiers (voir l'outil « Calculer le coût et le prix de services financiers » de *MicroSave* pour une description détaillée de ces méthodes), mais les plus courantes sont les suivantes :

- **méthode fondée sur les coûts** – les prix se fondent sur le coût du produit, majoré d'une marge de profit
- **méthode fondée sur la concurrence/le marché** – les prix se fondent sur les prix pratiqués par la concurrence
- **méthode fondée sur la demande** – les prix se fondent sur une évaluation de la valeur du produit pour le client

Chacune de ces méthodes de tarification présente à la fois des avantages et des inconvénients. Dans la pratique, l'équipe dirigeante de l'IMF utilisera probablement une combinaison de ces trois stratégies pour déterminer le montant facturé aux clients. Cependant, il est essentiel pour l'IMF de considérer le calcul des coûts du produit comme une partie intégrante du processus de tarification ... en procédant à une analyse des coûts par produit, presque tous les partenaires en recherche-action de *MicroSave* ont découvert qu'un de leurs produits générerait des pertes.

Pour plus de détails sur ces thèmes, référez-vous à l'outil « Calculer le coût et le prix de services financiers » de *MicroSave*.

### B.4 Stratégie de vente

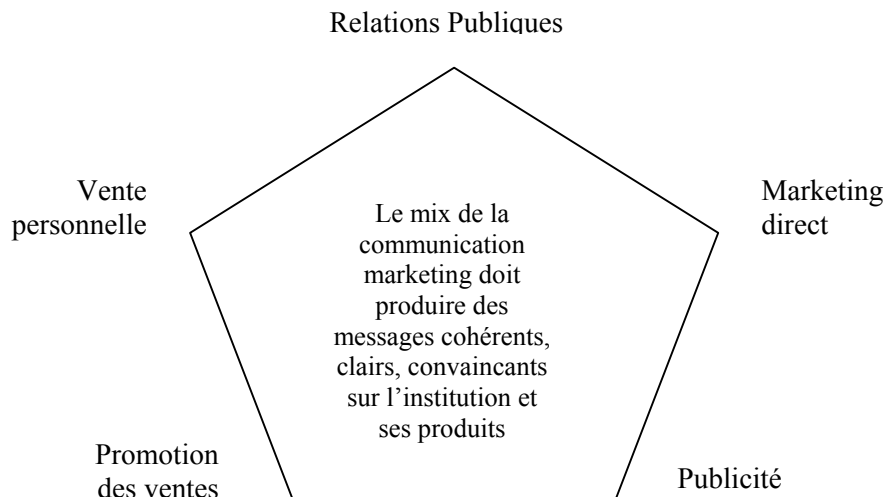
La stratégie de vente d'une IMF dépend de ses produits et de son marché cible. Ces sont les deux éléments qui déterminent l'équilibre entre les stratégies de vente « pull » (attraction) et « push » (pression). Une **stratégie « pull »**, consiste à attirer les clients vers le produit. Le but est de susciter une augmentation de la demande, en mettant l'accent sur :

- la publicité
- les relations publiques
- la promotion des ventes
- le marketing direct

Une **stratégie « push »** consiste à pousser le produit vers le consommateur, par les canaux suivants :

- la vente personnelle
- le marketing direct

Les options d'équilibrage entre ces deux stratégies peuvent être schématisées comme suit :



La **publicité** est destinée à générer une demande pour les produits de l'IMF par un canal de communication indirect, et peut également compléter la communication sur la marque institutionnelle. Lorsque l'on conçoit une campagne de publicité, il faut avoir conscience d'un élément primordial : le niveau d'*identification*. Pour l'essentiel, le but poursuivi est le suivant : le client potentiel, ou prospect, entend la publicité, s'identifie à elle, la comprend et se souvient de l'annonceur. Souvent, les agences de publicité conçoivent des campagnes qui sont trop sophistiquées pour les clients des IMF. Le message délivré doit être unique, simple, sans ambiguïté. Pour éviter des dépenses inutiles, les IMF doivent également tester les principaux messages (quel que soit le média utilisé) avant de les diffuser sur le marché.

Lors de la conception de publicités – quel que soit le média choisi – les IMF peuvent également utiliser le vieux sigle « AIDA » pour guider le développement du texte/message. Les quatre lettres AIDA nous rappellent qu'il faut attirer l'Attention du public, susciter son Intérêt, stimuler son Désir pour le produit et lui donner des instructions concernant l'Action qu'il doit entreprendre pour satisfaire ce désir.

L'étape finale pour l'IMF consiste à mener une étude adéquate (ou à recourir à une agence de planification média) pour identifier quels médias (TV/radio, presse écrite, affichage, signalisation, etc.) sont le plus susceptibles de toucher le public visé, de la façon la plus efficace possible. Après la campagne, l'IMF doit mener une analyse du ratio coût/résultat pour réévaluer la rentabilité de l'investissement. Au niveau le plus élémentaire, l'IMF peut analyser le coût par nouveau client, en demandant simplement aux nouveaux clients où ils ont entendu parler du produit, dans le cadre du processus initial d'ouverture de compte ou de demande de prêt.

Comme nous l'avons souligné plus haut, les **relations publiques** peuvent jouer un rôle important dans la stratégie de vente d'une IMF. Une campagne de relations publiques bien conçue peut apporter les éléments suivants :

- **crédibilité** : validité des caractéristiques revendiquées du produit
- **mimétisme** : les prospects/clients associent le produit à la légitimité de l'événement ou des personnes impliquées dans l'action de RP
- **transfert d'image** : le produit est associé à un ensemble de caractéristiques positives
- **établissement du contact** : les prospects/clients se sentent concernés
- **rétenion** : perception et exposition durable, car les activités de relations publiques se déroulent généralement sur une durée plus importante

Les efforts de vente fondés sur les relations publiques prennent du temps et mettent longtemps avant de générer des résultats, mais peuvent s'avérer très efficaces.

La **promotion des ventes** est utilisée par les prestataires de services financiers à travers le monde, chaque fois qu'ils proposent des offres spéciales telles que l'exemption de frais, la réduction des soldes d'ouverture ou la majoration des taux d'intérêt. Ces promotions sont généralement :

- **limitées dans le temps** (par exemple « exemption de frais d'ouverture pour toute ouverture de compte demandée avant le 31 décembre ») ; ou
- **conditionnées par une activité** (par exemple « apportez 5 nouveaux clients et nous vous offrons 2 % de majoration d'intérêts sur votre compte d'épargne pour cette année ») ; ou
- **spécifiques à un segment** (par exemple « offre spéciale étudiants – pas de solde minimum sur ce compte »).

Le **marketing direct** est une forme de vente qui met l'IMF directement en relation avec ses clients potentiels. Les méthodes de marketing direct utilisées par les IMF comprennent la distribution de prospectus, des kiosques d'information dans les lieux publics, des courriers directs, de la publicité ciblée dans la presse et de la publicité à la radio et à la télévision générant des mécanismes de réponse directe. Avec le marketing direct, il est essentiel que le client potentiel dispose d'un moyen simple pour répondre/acheter. Le marketing direct est généralement plus efficace lorsqu'il est soutenu par une campagne publicitaire, afin que les clients connaissent / reconnaissent l'IMF et sa marque.

La **vente personnelle** est sans doute la technique de vente la plus répandue parmi les IMF. Les agents de terrain se déplacent dans les villes et les villages pour vendre l'IMF et ses services. Certaines IMF disposent d'agents spécialement affectés à la vente, chargés de faire des présentations lors de tout rassemblement impliquant le marché cible – des rentrées scolaires aux réunions d'associations de commerçants. D'autres ciblent les employeurs qui ont besoin de services bancaires efficaces et peu coûteux pour leur personnel faiblement rémunéré.

L'optimisation de la vente personnelle requiert la cohérence des normes et des approches – afin que les avantages soient correctement diffusés et que le message soit cohérent et convaincant. De plus, pour une vente personnelle efficace, il importe de définir des programmes d'incitation ou de gratification transparents et justes pour la force de vente. Une IMF qui recourt à la vente personnelle doit fixer des objectifs par équipe, région et personne, et veiller à ce que ces objectifs soient bien acceptés par l'équipe de vente. L'équipe doit également disposer de matériel de support de vente – brochures, FAQ, etc. – formulé de façon Claire et Concise, dans le langage du Client. De plus, l'IMF doit s'assurer que le client potentiel peut procéder simplement à l'achat, afin que l'équipe de vente ne perde pas de temps à conclure le contact par une vente. Certaines IMF ont un personnel distinct pour aider les clients prospectés à ouvrir leurs comptes, afin que l'équipe de vente puisse se consacrer à vendre l'IMF et ses services.

Enfin, notons que le personnel de vente représente une opportunité unique de sensibiliser les clients et de répondre à leurs questions (et, par la même occasion, d'obtenir de précieuses informations les concernant, à intégrer dans de futures activités de marketing). Cet aspect revêt une importance particulière dans un marché compétitif, où les clients disposent d'un large choix et ont beaucoup de questions à poser sur le service avant de prendre leur décision finale sur le choix d'une IMF.

Les **mesures de gratification et de fidélisation** des clients sont très comparables à la promotion des ventes, mais sont destinées à retenir des clients de qualité et de valeur élevée, et à récompenser les comportements de clients qui favorisent l'IMF – par exemple le remboursement régulier et rapide des prêts ou le maintien de soldes d'épargne élevés. Pour fonctionner efficacement, les mesures incitatives à l'intention des clients doivent représenter des avantages réels. L'expérience a montré qu'il est important de concevoir des programmes de gratification/incitation simples, afin qu'ils soient bien compris par les clients et faciles à gérer par les IMF.

A titre d'exemples de programmes de gratification et d'incitation, la Centenary Bank prévoit l'accès automatique au crédit pour les clients de longue date présentant un excellent historique de remboursement, la Bank Rakyat Indonesia applique une réduction des taux d'intérêt en cas de remboursement rapide de prêts, et la CARD Bank propose une « Gold Card » à ses clients de longue date et de qualité.

### ***C. Stratégie de distribution et de service à la clientèle***

#### ***C.1 Stratégie de formation et de développement du personnel***

Les employés d'une IMF constituent son canal de distribution le plus rapide, le moins coûteux et le plus efficace. Tout employé doit savoir que chacun de ses actes est un acte de marketing dont dépend le

succès de l'IMF. Une IMF orientée marché doit passer en revue chaque étape, depuis la façon dont le réceptionniste répond au téléphone jusqu'au formulaire d'opération, et se demander comment améliorer chacun de ces éléments pour attirer et retenir davantage de clients.

Les membres du personnel d'une IMF définissent son image institutionnelle, construisent ou détruisent sa marque, sont responsables de la qualité du service et de la satisfaction des clients (ou de l'absence de qualité et de satisfaction) et distribuent ses produits. C'est pourquoi une IMF orientée marché doit leur accorder une attention particulière et optimiser leurs performances grâce :

- à un programme bien structuré de **développement des ressources humaines** ;
- au soin apporté au processus de **constitution des équipes** et de maintien de ces équipes ;
- au développement et à la mise en œuvre de **programmes d'incitation** transparents et justes à l'intention du personnel.

Voici un cadre, probablement le plus simple, pour le **développement des ressources humaines** :

- **évaluation** de l'attitude, des compétences et des connaissances requises pour une fonction ou un poste particulier ;
- **audit** des compétences du personnel existant – généralement par un système d'évaluation ;
- **analyse des écarts** entre performance souhaitée et performance réelle, et identification des points où une formation supplémentaire est requise ;
- **mise en œuvre** du programme de formation déterminé ;
- **évaluation** des résultats du programme de formation.

La **constitution des équipes** est un point essentiel dans les IMF orientées marché. En matière de gestion d'entreprise, la littérature spécialisée est unanime : les organisations de qualité élevée et orientées marché sont invariablement dirigées par des équipes. Les facteurs clés du succès (ou de l'échec) d'une équipe peuvent être résumés comme suit :

- l'**importance de l'équipe** dans l'organisation doit être **concrètement définie** ;
- les **dynamiques de groupe** à l'intérieur de l'équipe doivent être compatibles ;
- les caractéristiques personnelles et les **aptitudes des membres** doivent ensemble être suffisantes à la tâche confiée à l'équipe ;
- l'équipe doit être dotée d'une **direction efficace**, capable d'identifier les lacunes importantes, qui, si elles ne sont pas identifiées auront un effet négatif sur la performance ;
- les **équipes doivent être encouragées**, développées et évaluées.

Pour plus d'informations sur ces questions, veuillez vous reporter au « Toolkit on Institutional Culture Change » de *MicroSave/Aclaim*.

Des **programmes d'incitation** bien conçus à l'intention du personnel peuvent avoir des effets positifs et stimulants sur la productivité, l'efficacité et la qualité des activités de l'IMF. A l'inverse, des programmes mal conçus peuvent avoir des effets désastreux. Les programmes d'incitation doivent être transparents, afin que les employés concernés en comprennent bien les mécanismes de calcul. Ainsi, le système ne doit pas être trop complexe et doit contenir autant de facteurs objectifs et aussi peu de variables subjectives que possible. De plus, les « règles du jeu » doivent être communiquées à tout le monde et ne doivent pas être modifiées arbitrairement. Par ailleurs, il est essentiel que le programme d'incitation soit perçu comme juste, et donc que les objectifs fixés soient réalistes. Les employés les plus performants doivent bénéficier de gratifications réelles en matière de rémunération. Enfin, chacun doit être en mesure d'obtenir une meilleure rémunération en travaillant plus et mieux.

Pour davantage d'informations sur ces thèmes, veuillez vous référer à la *Briefing Note* n°15 de *MicroSave* « Designing Staff Incentive Schemes » et au « Toolkit for Designing and Implementing Staff Incentive Schemes in MicroFinance Institutions » de *MicroSave*.

L'excellence du **service à la clientèle** doit être une « priorité absolue » pour toute IMF orientée marché, et ce pour cinq raisons évidentes :

1. Un service de qualité fidélise les clients.
2. Un service de qualité fait la réputation d'une institution.
3. Un service de qualité peut vous aider à surmonter vos désavantages compétitifs.

4. La qualité du service est plus facile à améliorer que bien d'autres éléments de votre activité.
5. Un service de qualité vous aide à travailler plus efficacement.

La qualité du service à la clientèle dépend d'un large éventail de variables, dont beaucoup ont déjà été abordées dans ce rapport :

- la **gamme de produits/services** – non seulement les produits et services centraux, mais aussi les services complémentaires (tels que les gratifications et mesures incitatives à l'intention des clients), ainsi que les systèmes et l'environnement de distribution décrits plus bas ;
- les **systèmes de distribution** doivent être efficaces, réactifs et fiables, les services de masse sont caractérisés par un temps de contact limité et une orientation produit ;
- l'**environnement de distribution** en termes de situation géographique et d'horaires d'ouverture des agences, ainsi que leur apparence physique et l'atmosphère qui y règne – espace, couleur, éclairage, température, etc. ;
- la **technologie** est souvent partie intégrante d'un produit – par exemple les guichets automatiques ou les comptes d'épargne à carte ;
- le rôle des **employés** dans le service aux clients ne doit pas être surestimé.

Pour aider les employés à atteindre la qualité requise, l'IMF doit fixer des normes de service à la clientèle. Les normes de service sont des valeurs servant à mesurer les performances réelles. Le personnel doit comprendre ce que la direction attend de lui, ce qu'il doit faire, à quelle fréquence. C'est pourquoi il est essentiel :

- d'énoncer précisément la politique de votre IMF en matière de service ;
- d'établir des critères mesurables et de fixer des normes ;
- de spécifier les actions que vous voulez que les employés entreprennent en réponse aux clients ;
- de récompenser les employés qui surpassent les normes de service à la clientèle ;
- d'impliquer les clients en leur demandant de fournir un feedback.

Les normes de service à la clientèle dans les organisations de services financiers consistent généralement en un mélange de facteurs quantifiables et d'autres moins quantifiables. Les facteurs quantifiables peuvent inclure la rapidité/l'efficacité du service (il faut toutefois tenir compte des questions relatives à la prise de décision centralisée/décentralisée et leurs implications en matière de rapidité et d'efficacité) et la connaissance des produits, des systèmes et des procédures, etc. Les facteurs moins quantifiables sont l'apparence, la convivialité et l'attitude du personnel dans l'exercice de son travail.

Cependant, en définitive, les performances doivent être évaluées par une analyse de la satisfaction de la clientèle impliquant à la fois des clients actuels et des clients quittant l'institution ou anciens clients. Cette analyse est destinée à tester les performances et à identifier les opportunités d'innovation, et implique une étude primaire qualitative et quantitative, utilisant des discussions thématiques de groupe, des visites de « clients mystère » et des enquêtes quantitatives de modèle ServQual.

### *C.2 Développement des processus de distribution*

Beaucoup d'IMF s'aperçoivent actuellement qu'elles n'ont pas accordé suffisamment d'attention à l'optimisation des processus utilisés pour distribuer leurs produits et services. L'attention nouvelle portée au calcul des coûts par activité et à l'analyse des risques, ainsi que cette composante importante de la stratégie de distribution et de service à la clientèle font toutes deux apparaître la cartographie des processus comme un instrument utile d'amélioration de l'efficacité des processus de distribution. La cartographie des processus implique l'analyse détaillée et l'enregistrement des systèmes et procédures sous forme d'un organigramme destiné à repérer les procédures inefficaces ou redondantes.

Voici les grandes lignes de la procédure utilisée pour analyser et améliorer les processus de distribution :

1. **définition et contrôle d'objectifs de performance**, comme recommandé dans la section précédente
2. **surveillance des signes de tension**, tels que les longues files d'attente, un nombre décroissant de nouveaux clients, la baisse des taux d'activité, l'allongement des heures de travail pour le personnel, l'augmentation du nombre de plaintes de clients, l'augmentation du nombre de départs, etc.

3. **recherche de gains rapides et peu coûteux**, tels que des ajustements mineurs de procédure pour réduire les temps de traitement, la redéfinition des descriptions de poste ou des aménagements apportés aux infrastructures physiques
4. **amélioration des sources d'information** par des enquêtes de satisfaction de la clientèle, des enquêtes sur les départs de clients et des boîtes à idées, ou par des évaluations internes/externes
5. **étude des processus existants**, par la cartographie des processus et/ou le calcul des coûts par activité

Voici quelques « gains rapides » identifiés et mis en œuvre par les partenaires en recherche-action de *MicroSave* :

- L'Equity Building Society a mis en place de grands « **tableaux de salaires** » pour permettre aux clients de voir rapidement si leurs salaires ont été crédités sur leurs comptes, sans faire la queue pour poser la question au personnel de guichet.
- En recourant à la cartographie des processus, la Teba Bank, l'Equity Building Society et l'Uganda Microfinance Union ont toutes trois mis en place des **procédures simplifiées**, accélérant considérablement les temps de traitement.
- La Teba Bank et l'Equity Building Society ont créé un service dont le **personnel est spécialement chargé des relations à la clientèle/des renseignements** afin de réduire le nombre de personnes faisant la queue au guichet pour obtenir des renseignements.
- La Tanzania Postal Bank, la Kenya Postal Bank, la Centenary Bank et l'Equity Building Society ont toutes développé et introduit des **guides FAQ** pour aider les clients comme le personnel à comprendre les nouveaux produits.

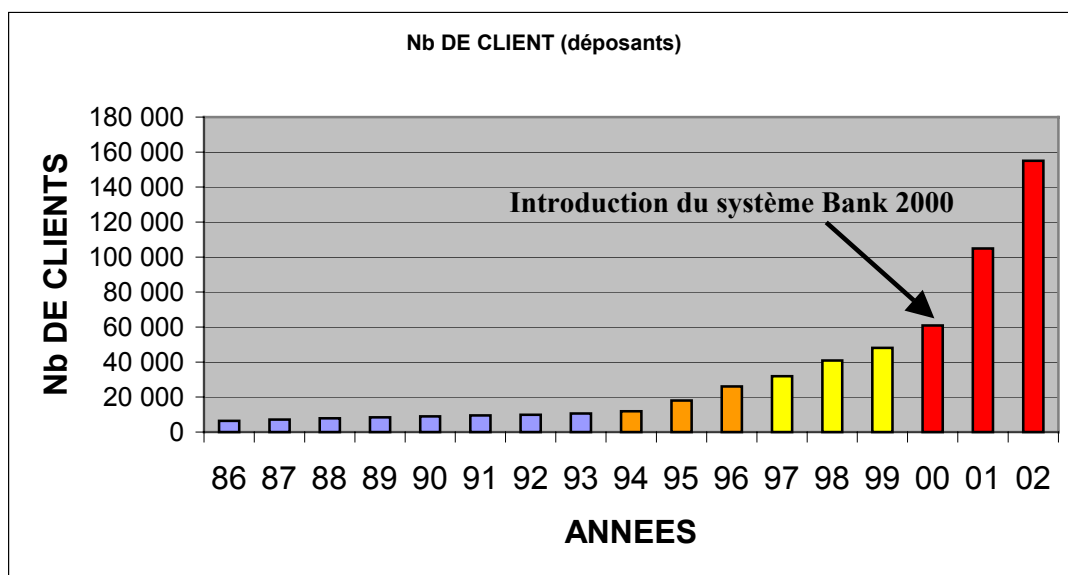
Pour plus d'informations sur le calcul des coûts par activité, veuillez vous référer au « Toolkit on Activity Based Costing » du CGAP. Pour plus d'informations sur l'analyse des risques, veuillez consulter le « Toolkit for Institutional and Product Development Risk Analysis for MFIs » de *MicroSave*. Pour plus de détails sur l'optimisation de l'information, référez-vous au document de *MicroSave* : « Améliorer la réactivité des IMF aux besoins de la clientèle ». Pour plus d'informations sur la cartographie des processus, voir le « Process-Mapping and Risk Management Toolkit » de *MicroSave*.

### C. 3 Stratégie technologique

Etant donné la multiplication des solutions technologiques pour le renforcement des normes de service et des processus de distribution, la technologie doit occuper une place importante dans la stratégie de toute IMF moderne. Les IMF doivent rester constamment à l'affût des nouvelles solutions technologiques, mais les soumettre à une analyse rigoureuse du rapport coût-bénéfice et des risques. De plus, dans de nombreux pays – en particulier dans les zones rurales – la question des infrastructures doit faire l'objet d'une évaluation poussée, car des problèmes liés à l'approvisionnement électrique, à la présence de poussière, à la disponibilité de pièces détachées ou à la rapidité de mobilisation des capacités de maintenance peuvent transformer un rêve technologique en un véritable cauchemar.

Cela dit, une informatisation efficace peut augmenter considérablement la rapidité et l'efficacité du traitement des transactions ainsi que de la génération de rapports financiers et d'information de gestion. Jusqu'en 2000, la croissance de l'Equity Building Society était sensiblement entravée par son système manuel. Puis, en 2000, elle a introduit le système Bank 2000, qui lui a permis de pratiquement doubler les capacités du système en nombre de clients, et la tendance s'est poursuivie depuis (voir tableau 5).

Tableau 5. Croissance du nombre de déposants de l'Equity Building Society, 1986-2002



De même, par l'introduction de *Bidii*, un système informatisé à carte, pour remplacer l'ancien livret d'épargne, la Kenya Post Office Savings Bank est parvenue à réduire les coûts de traitement de 58 % pour les dépôts de salaire et de 36 % pour les retraits. La réduction des coûts a été possible grâce à la réduction du temps d'interface guichet-client résultant de l'informatisation du compte *Bididi*. La réduction du temps d'interface guichet-client a également permis à la KPOSB de doubler son nombre potentiel de clients sans augmenter l'engorgement de ses locaux.

#### C.4 Stratégie de développement des infrastructures

Le développement des infrastructures s'entend au sens d'une amélioration de l'accès du marché cible aux services financiers de l'IMF. Cette stratégie est donc une composante importante du plan de développement de toute IMF visant la croissance et l'expansion. Elle doit définir les grandes lignes et les grands principes du développement et de l'expansion des infrastructures déterminant la portée de l'IMF.

Cette stratégie repose sur l'analyse détaillée d'un certain nombre d'éléments :

- infrastructures (routes, électricité, téléphone, transports publics, sécurité, etc.)
- activité économique de la région
- profil démographique et densité de la population
- résultat de l'étude de marché portant sur la demande/les perceptions du marché cible
- présence (ou absence) de concurrents
- localisation des agences existantes de l'IMF – le but étant d'éviter une sollicitation excessive des ressources de l'IMF et de garantir une communication et un suivi efficaces
- localisation des agences de banques censées fournir l'appui financier nécessaire au fonctionnement de l'IMF
- mobilité du marché cible et existence (ou absence) de marchés centralisés qui drainent la clientèle
- saisonnalité de l'accès routier
- taux de passage de clients potentiels dans l'agence, agence secondaire, bureau ou unité mobile proposée
- analyse coût-bénéfice de l'agence, agence secondaire, bureau ou unité mobile proposée
- disponibilité de logements, etc., pour le personnel

#### Sources d'information pour appuyer les stratégies marketing

Tout au long de la discussion présentée plus haut, nous avons insisté sur la nécessité de fonder les stratégies, ainsi que les activités et la documentation d'appui, sur un travail approfondi d'étude et d'analyse. Le processus de collecte de l'information nécessaire n'est pas si onéreux qu'on pourrait le penser. Il existe, pour l'essentiel, quatre agrégats d'information nécessaires à toutes les stratégies marketing, qui doivent être complétés par une analyse périodique *ad hoc* – notamment lors du test des supports de communication. Soulignons en outre que, avant de se lancer dans une étude primaire (pour

*MicroSave – Market-led solutions for financial services*

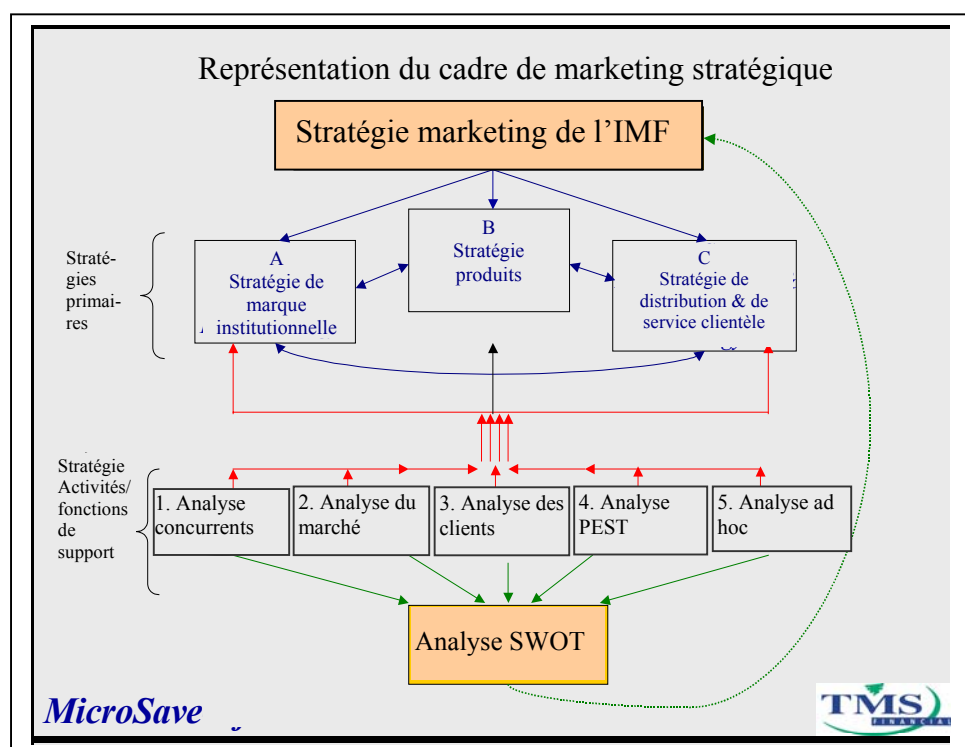


laquelle l'IMF devra collecter de nouvelles données), l'IMF doit examiner avec attention les sources existantes et effectuer une analyse des données secondaires. Des données secondaires sont souvent disponibles auprès d'organisations gouvernementales, d'agences de bailleurs de fonds, de réseaux et d'associations commerciales, etc., ainsi que (pour l'essentiel) à l'intérieur du propre système d'information de gestion de l'IMF.

Le marché des services financiers est l'un des plus difficiles à étudier car les réponses des personnes interrogées aux questions concernant l'argent et les aspects financiers sont souvent influencées par un conditionnement social. Ainsi, au Bangladesh, les personnes interrogées se décrivent presque toujours comme « pauvres », tandis qu'en Ouganda, elles se disent presque toujours « moyennement pauvres », car le fait d'être « pauvre » est socialement stigmatisé. Les réponses concernant les habitudes d'épargne sont également influencées par des normes sociales et des pratiques considérées comme souhaitables. De plus, il existe souvent un décalage entre ce que les gens disent des services financiers et la façon dont ils les utilisent en réalité – c'est pourquoi il faut apporter beaucoup de soin à l'étude de marché, qui requiert souvent des méthodes non traditionnelles.

Dans le tableau 6 ci-dessous, TMS Financial et *MicroSave* ont tenté de mettre en évidence les relations existant entre les différents agrégats d'information et les trois stratégies primaires que sont la stratégie de marque, la stratégie produits et la stratégie de distribution et de service à la clientèle, décrites plus haut.

Tableau 6. Les agrégats d'information et les trois stratégies primaires



Quatre agrégats d'information viendront appuyer pratiquement tous les aspects des activités de marketing des IMF :

1. **analyse du marché** – dresse le profil et permet la compréhension du marché cible/potentiel de l'IMF
2. **analyse de la concurrence** – dresse le profil et permet la compréhension des concurrents de l'IMF (secteur formel, semi-formel et informel)
3. **analyse de la clientèle** – retrace la performance de l'IMF par une étude de la clientèle, notamment par une analyse de la satisfaction des clients
4. **analyse PEST** – examine l'environnement politique, économique, social et technologique dans lequel évolue l'IMF

En complément, l'IMF devra effectuer des études *ad hoc* pour répondre à des besoins spécifiques. Celles-ci peuvent concerner les aspects suivants :

- pré- et post-test des logos, des noms et des concepts de produit, du matériel publicitaire, des guides FAQ (questions fréquemment posées), etc.
- évaluation des besoins des acteurs tels que les bailleurs de fonds, les investisseurs, les décideurs
- calcul des coûts par produit et par agence pour déterminer les plus rentables, et ajustement des activités de marketing en conséquence
- cartographie des processus afin d'optimiser les processus de prestation de service
- analyse coût-bénéfice d'outils informatiques et analyse des risques, afin d'étudier de nouvelles options technologiques pour la prestation de service
- étude de faisabilité pour l'ouverture de nouvelles agences/nouveaux points de distribution pour guider les plans d'expansion

Les agrégats d'information décrits plus haut peuvent être obtenus par une combinaison des sources suivantes :

1. sources secondaires, telles que les enquêtes publiques/sectorielles, les rapports des bailleurs de fonds, les travaux de recherche, la presse et la presse spécialisée, etc.
2. information obtenue par l'exploration active des données du système d'information de gestion de l'IMF (une source importante de données marketing, généralement sous-exploitée par les IMF)
3. études qualitatives au moyen de discussions de groupe /d'entretiens individuels
4. études quantitatives

L'outil « Etude de marché pour les IMF » de **MicroSave** peut être utilisé pour collecter la majeure partie de l'information qualitative – comme décrit à l'annexe 1. Une composante quantitative de cet outil est en cours d'élaboration.

## Conclusion

Le secteur de la microfinance se trouve à une étape cruciale de son évolution : il devient mature. Depuis un certain temps, la microfinance se développe pour dépasser le stade du « crédit aux entreprises » et s'élargir aux « services financiers destinés à réduire la vulnérabilité et améliorer le niveau de vie ». Dans le contexte des Objectifs du Millénaire pour le développement, cette évolution de la portée de la microfinance est opportune et essentielle.

Certaines IMF, parmi les plus modernes, ont entamé cette évolution depuis plusieurs années, mais d'autres restent bloquées au stade du « crédit aux entreprises ». Dans ces dernières, les clients continuent à se débrouiller tant bien que mal avec des prêts d'entreprise aux conditions rigides pour satisfaire leurs besoins réels (pour des exemples de ces cas, voir Rutherford 1995, Wright et al. 1999 et Snodgrass et Sebstad, 2002). De nombreuses IMF se contentent encore de reproduire à l'identique des systèmes développés et distribués dans des pays étrangers, dans des contextes socioculturels et économiques fondamentalement différents ... et ne comprennent toujours pas pourquoi elles subissent de telles pertes de clients. En conséquence, cette forme de microcrédit se limite à certains segments de marché limités (Cohen, 2001) et ne réalise pas pleinement son potentiel d'impact sur le développement.

Malgré les effets remarquables de la microfinance et sa contribution aux Objectifs du Millénaire pour le développement (voir par exemple Snodgrass et Sebstad, 2002 et Littlefield et al., 2003), la culture dominante du monoproduit de crédit de trésorerie à court terme, garanti par une épargne obligatoire, empêche la microfinance de déployer pleinement son potentiel. Outre le besoin évident de diversification

des produits (à ne pas confondre avec la prolifération – voir Wright et al., 2002), afin d’offrir aux clients des institutions de microfinance une plus large gamme de services, il est vital pour les IMF d’optimiser leurs systèmes de prestation et de communication. Le secteur de la microfinance peine encore à maximiser l’efficacité et l’orientation client de ses systèmes de distribution, et c’est là que réside l’un de ses principaux défis pour la décennie à venir. De plus, les IMF sont sans cesse en butte à des problèmes de communication avec leurs clients et marchés (pour des exemples, voir Cracknell et al., 2002) et perdent ainsi de précieuses occasions de fidéliser et de servir les clients existants ou d’attirer de nouveaux clients. Les stratégies produits et, dans des environnements de plus en plus compétitifs, les stratégies de marque sont devenues essentielles pour assurer la pérennité des IMF, ainsi que pour garantir aux pauvres l’accès aux services financiers de leur choix.

Tous les défis énoncés dans le paragraphe précédent couvrent un large spectre de domaines opérationnels, du développement de produit aux systèmes de distribution, le tout dans le contexte général de la compréhension de l’environnement compétitif du « paysage financier ». Sont également concernés la gestion des ressources humaines, les programmes d’incitation du personnel, les systèmes informatiques et le développement des infrastructures physiques. Les fonctions de base à prendre en considération dans une approche orientée marché sont donc très diverses, ce qui n’est pas sans poser problème aux IMF – comme, d’ailleurs, aux entreprises de presque tous les secteurs économiques dans le monde. Par définition, une approche orientée marché concerne pratiquement tous les aspects de l’activité d’une institution, et le directeur marketing doit donc maîtriser l’art de la constitution de réseaux, de la conclusion d’alliances et de la collaboration à l’intérieur de l’organisation.

Les IMF vont devoir – si elles n’ont pas déjà commencé – relever ces défis. La mise en place de systèmes adaptés et efficaces pour la distribution d’une gamme de produits orientés marché et une communication efficace est :

- nécessaire pour la **pérennité à long terme** des IMF (qui est aujourd’hui souvent compromise par les départs de clients) ;
- nécessaire dans le cadre de la maturation du marché de la microfinance et de **la transformation progressive des IMF en sociétés commerciales** ;
- nécessaire pour **élargir la gamme de clientèle des IMF** – vers le haut et vers le bas – au-delà des petits commerçants ;
- nécessaire pour **générer un réel changement du niveau de vie des clients** et réduire leur vulnérabilité ;
- nécessaire pour les IMF évoluant dans un **environnement compétitif** (et souhaitable pour toutes les autres).

La transition vers une approche orientée marché de la microfinance commence en général par des activités relativement modestes de développement de produit, mais les IMF qui s’engagent sérieusement dans cette voie réalisent rapidement que l’orientation marché implique des transformations profondes et durables de l’approche, des conceptions et des systèmes dans presque tous les domaines de leur organisation.

Gary Woller (2002) a énoncé cinq règles d’or qui peuvent guider le processus de transition vers l’approche orientée marché des IMF :

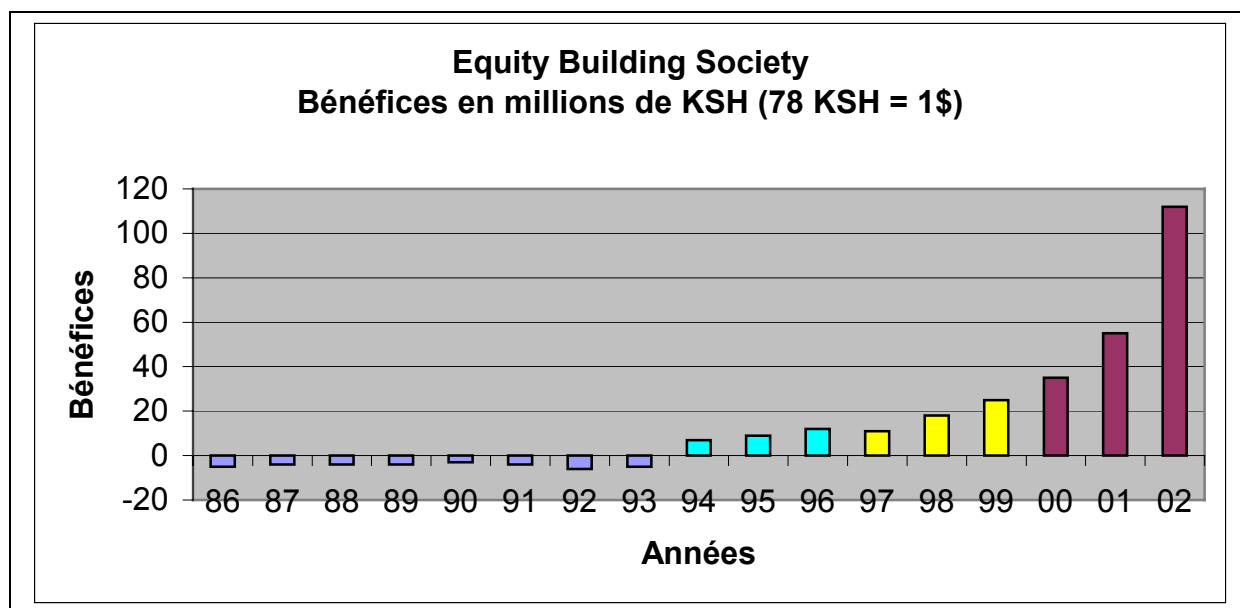
1. Les dirigeants ne doivent pas se figurer qu’un tel changement en profondeur peut être délégué à des subordonnés.
2. La transition vers l’orientation marché doit être vue comme un processus évolutif à long terme.
3. La transition doit impliquer tous les niveaux et toutes les fonctions de l’organisation.
4. La transition exige des mesures étendues et continues de formation et de développement du personnel.
5. La transition doit être continuellement évaluée, suivie et renforcée.

Le passage à une approche orientée marché s’avère toujours payant, et ses bénéfices se manifestent de façons très variées : satisfaction du personnel, fidélité de la clientèle, impact sur le développement et accroissement de la rentabilité. Plusieurs partenaires en recherche-action de *MicroSave*, notamment l’Equity Building Society au Kenya, la Tanzania Postal Bank, l’Uganda Microfinance Union et la Teba Bank en Afrique du Sud récoltent déjà les fruits du passage à l’orientation marché et du recours au

marketing stratégique comme valeur centrale et moteur de leurs institutions. A l'heure actuelle, ces institutions appliquent la plupart des composantes du cadre présenté dans ce rapport et connaissent une transformation et une croissance rapides, en conséquence directe de ces mesures.

Les différentes étapes de l'évolution de l'Equity Building Society dans son approche de la microfinance, illustrant l'effet d'une approche orientée marché sur la rentabilité, sont présentées dans le tableau 7 ci-dessous. Selon les termes de son directeur de l'exploitation, James Mwangi, les récents changements en faveur de l'orientation marché ont « révolutionné la banque ».

Tableau 7. **Bénéfices annuels de l'Equity Building Society, dans les différentes phases de son évolution**



	Phase	Période	Description
	Phase orientée produit	1986-1993	Offre de produits élémentaires d'épargne et de crédit, développés par l'EBS à partir de l'offre des concurrents
	Phase de vente	1994-1996	Vente agressive des mêmes produits
	Phase de marketing (vente +)	1997-1999	Vente agressive des mêmes produits, complétée par des mesures de service à la clientèle
	Phase orientée marché	Depuis 2000	Approche orientée marché complète, avec des systèmes de distribution améliorés, des produits remaniés et différenciés en réponse à la demande des clients, et un intérêt accru pour la stratégie de marque institutionnelle et le positionnement institutionnel

Nous espérons, et croyons, que le cadre de marketing stratégique *MicroSave*-TMS Financial pourra être largement utilisé par les IMF pour appuyer leur travail de réflexion et leur action, dans leurs efforts visant à faire progresser le secteur de la microfinance d'une approche orientée produit vers une approche orientée marché, au bénéfice des IMF et de leurs clients.

## Références bibliographiques

- Anyango** Ezra, Jennefer Sebstad et Monique Cohen, « Assessment of the Use and Impact of *MicroSave*'s Market Research for MicroFinance Toolkit », *MicroSave*, Nairobi, 2002
- Beckwith**, Harry, « Selling the Invisible – A Field Guide to Modern Marketing », *Warner Books*, Etats-Unis, 1997
- Brand**, Monica et Julie Gershick, « Maximizing Efficiency in Microfinance: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability », *ACCION International*, Washington, 2000
- Churchill** Craig et Sahra Halpern, « Building Customer Loyalty: A Practical Guide for Microfinance Institutions », *Microfinance Network*, Washington, 2001
- Cohen**, Monique, « Making Microfinance More Client-Led », *Journal of International Development*, 2001.
- Cracknell**, David, Henry Sempangi, Graham A.N. Wright, Leonard Mutesasira, Peter Mukwana et Michael J. McCord, « A brief review of *MicroSave*'s Action Research Programme 2001 », *MicroSave*, Nairobi, 2002
- Hudson**, Rob et Leonard Mutesasira, « A Review of MFI Marketing Strategies and Activities », *MicroSave*, Nairobi, 2002
- Hulme**, David, « Client Exits (Drop outs) From East African Micro-Finance Institutions », *MicroSave*, Kampala, 1999
- Kotler**, P. et A.R. Andreasen, « Strategic Marketing for Non profit Organizations », *Prentice Hall, Inc*, Upper Saddle River, New Jersey, 1996
- Kotler**, Philip, « Kotler on Marketing », *Free Press*, Etats-Unis, 1999
- Littlefield**, Elizabeth, Jonathan Morduch et Syed Hashemi, « Is Microfinance an Effective Strategy to Reach the Millennium Development Goals? », *Note Focus CGAP*, 2003
- Rogaly** B., « Micro-finance Evangelism, 'Destitute Women', and the Hard Selling of a New Anti-Poverty Formula », *Development in Practice*, vol. 6, n° 2, RU, 1996
- Rutherford**, Stuart, « ASA - The Biography of an NGO, Empowerment and Credit in Rural Bangladesh », *ASA*, Dhaka, 1995
- Rutherford**, Stuart, « Money Talks - Conversations with Poor Households in Bangladesh about Managing Money », *Institute of Development Policy and Management, University of Manchester*, RU, 2002
- Snodgrass**, Donald et Jennefer Sebstad, « Clients in context: The Impacts of Microfinance in Three Countries – Synthesis Report », *AIMS-USAID*, Washington, 2002
- Woller**, Gary, « From Market Failure to Marketing Failure: Market-Oriented As the Key to Deep Outreach in Microfinance », *Journal of International Development*, vol. 14, n° 3, 2002.
- Wright**, Graham A.N., Deborah Kasente, Germina Ssemogerere et Leonard Mutesasira, « Vulnérabilité, risques, actifs et émancipation – l'impact de la microfinance sur la réduction de la pauvreté », *MicroSave*, Kampala, 1999 (traduction française)
- Wright**, Graham A.N., « MicroFinance Systems: Designing Quality Financial Services for the Poor », *University Press Limited*, Dhaka et *Zed Books*, Londres et New York, 2000
- Wright**, Graham A.N., Monica Brand, Zan Northrip, Monique Cohen, Michael McCord et Brigit Helms, « Réfléchir avant d'agir : questions clés à se poser avant le développement d'un nouveau produit », *MicroSave*, Nairobi, 2001 (traduction française)

## Annexe 1a : besoins d'information par catégorie

Agrégats d'information	Besoins d'information
<b>1. Analyse du marché</b>	<p>Mesure du marché et de ses caractéristiques de croissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quelle est la taille du marché ? Quels sont les moteurs de la croissance ? Quelles sont les implications à prévoir concernant ces moteurs ?</i></li> <li>➤ <i>Existe-t-il des sous-marchés ou des segments importants ou potentiellement importants ?</i></li> <li>➤ <i>Quels segments sont susceptibles de refléter une demande plus soutenue, et lesquels auront une demande moins soutenue ?</i></li> <li>➤ <i>Quelles sont les tendances de croissance à l'intérieur de ces segments, et ont-elles un impact sur la prestation de services financiers ?</i></li> </ul> <p>Structure des coûts et profil de rentabilité du marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Dans quelle mesure les segments de marché sont-ils intéressants / rentables ?</i></li> <li>➤ <i>Quels sont les produits de substitution et le degré de virulence des concurrents ?</i></li> <li>➤ <i>Quel est le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs ?</i></li> <li>➤ <i>Quel est le niveau d'intensité de la concurrence ?</i></li> <li>➤ <i>Quelles sont les implications en termes de coût du service à ces segments de marché ?</i></li> </ul> <p>Canaux de distribution :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Les canaux existants sont-ils optimaux, existe-t-il des canaux alternatifs de distribution, comme les canaux évoluent-ils et quelles sont les implications pour les fournisseurs et les clients ?</i></li> </ul> <p>Facteurs clés de succès :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quels sont-ils aujourd'hui (à déterminer au moyen de l'analyse de la clientèle et de la concurrence) et, surtout, quels seront-ils à l'avenir ?</i></li> <li>➤ <i>Il faut distinguer les « facteurs d'hygiène<sup>6</sup> » des facteurs clés de succès fondés sur la différenciation.</i></li> </ul>

<sup>6</sup> Les facteurs d'hygiène sont des attributs de produit qui ne procurent plus aucun avantage compétitif car ils sont devenus élémentaires et essentiels pour la survie de tout produit mis sur le marché.

Agrégats d'information	Besoins d'information
<b>2. Analyse de la concurrence</b>	<p>Nature de l'environnement compétitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Quelles sont les organisations directement en concurrence avec nous, et quels sont nos concurrents les plus importants (ou concurrents primaires) ?</i></li> <li>➤ <i>Quels sont nos concurrents secondaires et, surtout, ceux susceptibles de devenir des concurrents primaires ?</i></li> <li>➤ <i>Quelles sont les barrières à l'entrée sur le marché ? Comment les surmonter ?</i></li> </ul> <p>Evaluation de la concurrence – analyse des 8 composantes du marketing-mix des concurrents primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produit</li> <li>✓ Prix</li> <li>✓ Positionnement (perception, stratégie de marque)</li> <li>✓ Distribution</li> <li>✓ Communication</li> <li>✓ Facteurs humains</li> <li>✓ Aspect extérieur</li> <li>✓ Processus</li> </ul> <p>Analyse SWOT de la concurrence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyse des parts de marché et de leurs tendances</li> <li>➤ Changements/tendance de la concurrence dans le temps</li> <li>➤ Interconnexions entre les services des concurrents/leurs utilisations</li> </ul>

Agrégats d'information	Besoins d'information
<b>3. Analyse de la clientèle</b>	Compréhension de la base de clientèle : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Profil des consommateurs et tendances démographiques</i></li> <li>➤ <i>Habitudes d'utilisation des produits et moteurs de la demande de produits (Pourquoi les clients utilisent-ils nos produits ? Dans quels buts ? Qu'achètent-ils en fait ?)</i></li> <li>➤ <i>Rentabilité par segment et tendances de la rentabilité</i></li> <li>➤ <i>Satisfaction des clients à l'égard du service :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Efficacité</i></li> <li>✓ <i>Courtoisie</i></li> <li>✓ <i>Capacité à communiquer clairement, etc.</i></li> </ul> </li> <li>➤ <i>Satisfaction à l'égard des attributs des produits</i></li> <li>➤ <i>Perceptions des avantages des produits et nature des avantages recherchés</i></li> <li>➤ <i>Sensibilité aux prix</i></li> <li>➤ <i>Moteurs de la sélection de prestataires financiers (Pourquoi les clients nous choisissent-ils ? Ont-ils envisagé plusieurs prestataires avant de faire leur choix ? Si oui, qu'est-ce qui nous a donné l'avantage ?)</i></li> <li>➤ <i>Nos clients sont-ils ciblés par nos concurrents ?</i></li> <li>➤ <i>Nos clients ont-ils connaissance de l'existence et des offres de la concurrence ? Quelle perception en ont-ils (quelle menace représentent nos concurrents) ?</i></li> </ul>
<b>4. Analyse PEST</b>	Environnement, passé et futur : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>politique</i></li> <li>➤ <i>économique (et législatif)</i></li> <li>➤ <i>social (y compris environnemental)</i></li> <li>➤ <i>technologique</i></li> </ul>



## Annexe 1b : Catégories d'information – Sources et domaines d'application

Agrégats d'information	Outils	Détails collectés	Domaines d'application	Réf. <sup>7</sup>
<b>1. Analyse du marché</b>	<p>Sources de données secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes/recensements effectués par les autorités locales</li> <li>• Evaluations/enquêtes réalisées par les agences de bailleurs de fonds</li> <li>• Presse, etc.</li> </ul> <p>Enquêtes quantitatives de profil démographique</p> <p>Outils qualitatifs <i>MicroSave</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des flux financiers</li> <li>• Matrice des services financiers</li> <li>• Analyse des tendances financières</li> <li>• Analyse de la saisonnalité</li> <li>• Analyse du cycle de vie</li> </ul>	<p>Analyse des détails démographiques du marché potentiel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Situation de famille</li> <li>➤ Age</li> <li>➤ Niveau d'éducation</li> <li>➤ Revenus</li> <li>➤ Emploi (formel / informel)</li> <li>➤ Lieu de résidence</li> <li>➤ Langues parlées</li> <li>➤ Taux d'alphabétisation</li> <li>➤ Journaux ou magazines lus</li> <li>➤ Possession d'une télé/radio</li> <li>➤ Programmes préférés</li> <li>➤ Loisirs, etc.</li> <li>➤ But de leur utilisation actuelle des services financiers</li> <li>➤ Où recherchent-ils des services financiers ?</li> <li>➤ Quand recherchent-ils des services financiers ?</li> <li>➤ Pour quelles raisons ont-ils besoin de sommes globales/de services financiers ?</li> </ul>	<p>Enoncés de positionnement institutionnel</p> <p>Stratégie de marque institutionnelle</p> <p>Slogans institutionnels</p> <p>Différenciation et développement de produits</p> <p>Slogans et APU des produits</p> <p>Stratégie de vente directe</p> <p>Stratégie de développement des infrastructures</p>	<p>A1a.</p> <p>A1b/A2</p> <p>A1b.</p> <p>B1.</p> <p>B2.</p> <p>B5.</p> <p>C4.</p>

<sup>7</sup> Référence aux stratégies primaires et secondaires du cadre de marketing stratégique

Agrégats d'information	Outils	Détails collectés	Domaines d'application	Réf. <sup>7</sup>
<b>2. Analyse de la concurrence</b>	Matrice <i>MicroSave</i> d'analyse de la concurrence, en utilisant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• des données secondaires provenant d'évaluations, d'enquêtes sectorielles, de la presse, de matériel publicitaire, etc. ;</li> <li>• des interventions de « clients mystère » ;</li> </ul> <i>plus</i> Outils qualitatifs <i>MicroSave</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'étude du paysage financier pour l'analyse de la perception des clients (pour comparaison avec les données réelles collectées au point précédent)</li> <li>• Analyse des tendances financières</li> <li>• Classification des préférences relatives</li> <li>• Diagrammes de Venn/Chapati</li> <li>• Mini-enquêtes quantitatives</li> </ul>	Analyse complète des 8 composantes du marketing-mix des concurrents primaires (secteurs formel et informel) <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produit</li> <li>✓ Prix</li> <li>✓ Positionnement</li> <li>✓ Distribution</li> <li>✓ Communication</li> <li>✓ Facteurs humains</li> <li>✓ Aspect extérieur</li> <li>✓ Processus</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Changements/tendance de la concurrence dans le temps</li> <li>➤ Forces et faiblesses de la concurrence</li> <li>➤ Interconnexions entre les services des concurrents/leurs utilisations</li> <li>➤ Analyse des parts de marché</li> </ul>	Enoncés de positionnement institutionnel Stratégie de marque institutionnelle Slogans institutionnels  Différenciation et développement de produits Slogans et APU des produits Stratégie de tarification des produits	A1a.



Agrégats d'information	Outils	Détails collectés	Domaines d'application	Réf. <sup>7</sup>
	<p><i>SERVQUAL</i></p> <p>Outils qualitatifs <i>MicroSave</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des tendances financières</li> <li>• Matrice des services financiers</li> <li>• Classification des caractéristiques d'un produit</li> <li>• Classification des services à la clientèle</li> <li>• Classification « par paires »</li> <li>• Classification des préférences relatives</li> </ul> <p>Outil de mesure de la satisfaction de la clientèle d'AIMS</p> <p>Questions posées lors de l'ouverture d'un compte/d'une demande de prêt</p> <p>Boîtes à idées/concours</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Historique d'épargne</li> <li>✓ Liens avec la rentabilité des produits</li> <li>✓ Activité économique – secteur</li> <li>✓ Taux d'erreur dans les écritures comptables</li> <li>✓ Nombre de transactions par heure, etc.</li> <li>➤ Satisfaction des clients à l'égard des services</li> <li>➤ Perception qu'ont les clients de l'importance des services</li> <li>➤ Satisfaction de la clientèle</li> <li>➤ Satisfaction à l'égard des attributs des produits</li> <li>➤ Perceptions des avantages des produits</li> <li>➤ Données démographiques de base (voir « profils démographiques quantitatifs »)</li> <li>➤ Comment ont-ils appris l'existence du service qu'ils achètent ?</li> <li>➤ Recommandations d'amélioration par les clients/le personnel</li> </ul>	<p>Service à la clientèle Développement de processus de distribution</p> <p>Service à la clientèle Développement de processus de distribution</p> <p>Stratégie de vente indirecte</p> <p>Service à la clientèle Développement de processus de distribution</p>	<p>C1. C2.</p> <p>C1. C2.</p> <p>B5b.</p> <p>C1. C2.</p>

Agrégats d'information	Outils	Détails collectés	Domaines d'application	Réf. <sup>7</sup>
<b>4. Analyse PEST</b>	Examen des données secondaires Outils qualitatifs <i>MicroSave</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Classification détaillée par niveau de richesse</li> <li>• Séries chronologiques (modifiées pour projeter également les tendances futures)</li> <li>• Matrice des services financiers intégrant le genre</li> <li>• Analyse des flux de trésorerie des ménages (génération, perception et dépense des liquidités)</li> <li>• Analyse des dépenses et de l'épargne constituée en vue de ces dépenses</li> </ul>	Environnement, passé et futur : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ politique</li> <li>➤ économique</li> <li>➤ social</li> <li>➤ technologique</li> </ul>	Différenciation et développement de produits  Stratégie de vente directe Stratégie de vente indirecte  Stratégie d'innovation technologique et de distribution	B1.  B5a B5b.  C3.

Agrégats d'information	Outils	Détails collectés	Domaines d'application	Réf. <sup>7</sup>
<b>5. Pré- et post-test</b>	Discussions thématiques de groupe et (parfois) entretiens individuels Outil de mesure de la satisfaction de la clientèle d'AIMS	Evaluation des perceptions/de la compréhension associées : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ aux marques</li> <li>➤ aux slogans</li> <li>➤ à l'identité/à la position institutionnelle</li> <li>➤ aux concepts de produits</li> <li>➤ aux FAQ</li> </ul> Langage des participants	Enoncés de positionnement institutionnel Stratégie de marque institutionnelle Slogans institutionnels Différenciation et développement de produits Slogans et APU des produits	A1a. A1b/A2 A1b. B1. B2.
<b>6. Ad hoc 1</b>	Données secondaires – publications (énoncés de politiques, etc.) Constitution de réseaux/de relations	Les besoins et les attentes des acteurs concernés	Communication institutionnelle et RP Stratégie de développement des infrastructures	A4. C4.
<b>7. Ad hoc 2</b>	Analyse des coûts par activité Cartographie des processus	Processus et contrôles internes, en vue d'optimiser : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le répertoire des activités</li> <li>➤ les calendriers d'activités</li> </ul>	Développement de processus de distribution	C2.
<b>8. Ad hoc 3</b>	Analyse des risques informatiques	Analyse des risques liés aux éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erreur de conception et de test de réception</li> <li>➤ Fonctionnalité et compatibilité inadéquate</li> <li>➤ Bugs</li> <li>➤ Défaillance de système et de l'alimentation</li> <li>➤ Temps d'arrêt du réseau de communication</li> <li>➤ Abus et brèches de sécurité</li> <li>➤ Non durabilité des enregistrements électroniques</li> <li>➤ Défaillance de la piste de vérification</li> <li>➤ Télétravail et contrôles d'accès</li> </ul>	Stratégie d'innovation technologique et de distribution	C3.
<b>9. Ad hoc 4</b>	Etude de faisabilité pour l'ouverture de nouveaux points de distribution	Analyse du marché (voir plus haut) + évaluation des infrastructures :	Stratégie de développement des infrastructures	C4

Agrégats d'information	Outils	Détails collectés	Domaines d'application	Réf. <sup>7</sup>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Routes</li> <li>➤ Electricité</li> <li>➤ Téléphone</li> <li>➤ Sécurité, etc.</li> </ul>		