

LE SEGMENT DE DÉPART

Une nouvelle offre démarre sur un segment étroit, où elle sera complète et servie sans exception. Dans un service, c'est aussi celui où les demandes varient le moins.

AUSSI APPELÉ segment tête de pont, beachhead **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** apprendre avant d'engager, fiche P-08

SE PRÉPARE EN 2 jours, pour compter les exceptions par segment **SE FAIT EN** une séance de notation, puis une revue par trimestre **LEVIER PRINCIPAL** Coût

D'APRÈS G. Moore, Crossing the Chasm, 1991

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM Moyen
Impact sur la qualité (FTR) Élevé
Impact sur l'Opex / Capex Élevé

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation Faible
Difficulté d'implémentation Moyen
Difficulté de maintien Élevé

Faible Moyen Élevé _____ N/A (sans objet)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- L'offre est lancée « pour toutes les petites entreprises », et chaque client arrive avec son cas particulier.
- Les gestionnaires passent plus de temps sur les exceptions que sur le courant.
- Au bout d'un an, personne ne peut citer trois clients satisfaits du même métier.

OÙ PART L'ARGENT

Dans les exceptions, traitées à la main par les plus expérimentés. La marge des clients ordinaires paie le temps passé sur les autres.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN
dossiers traités sur la nouvelle offre

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
taux d'exception × (temps d'une exception – temps d'un dossier courant) × coût horaire

×

PART QU'ON ÉVITE
exceptions venues de segments ouverts trop tôt

=

GAIN / AN
à écrire au crayon, avant d'ouvrir un segment de plus

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Pour étendre une offre rodée : on vérifie les variabilités du segment (fiche O-31).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Un seul segment, servi en entier, qui devient la référence du suivant. On le choisit sur ce qu'on sait servir sans exception, pas sur sa taille.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Lister les segments candidats par situation commune, pas seulement par taille.
- Compter sur de vrais dossiers la part de demandes courantes, répétées et rares (fiche O-32).
- Noter chaque segment de 1 à 5 : urgence du besoin, accès, capacité à payer, stabilité des demandes (fiche O-31), service complet, effet de référence.
- En choisir un seul, celui qu'on sait servir en entier dès le premier client.
- Écrire ce qu'on refuse, et le dire aux commerciaux avant le lancement.
- Fixer la condition de passage au segment suivant : un nombre de clients, un taux d'exception, des références.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Trois mois de demandes ou de dossiers par segment, exceptions comptées. Un commercial et un gestionnaire autour de la table.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un commercial refuse un prospect hors segment, et le comité le soutient.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Choisir le segment le plus gros

Le plus gros est souvent le plus varié. L'offre y rencontre toutes les exceptions à la fois.

→ Regarder la taille en dernier, après la stabilité et le service complet.

AU LANCEMENT Segmenter par taille

« Les entreprises de moins de dix salariés » regroupe des métiers qui n'ont rien en commun.

→ Segmenter par situation : même convention, même calendrier, mêmes questions.

PENDANT Accepter « juste ce client-là »

Chaque exception acceptée devient un cas à maintenir, et la suivante passe plus facilement.

→ Une liste écrite des refus, et une seule personne qui peut y déroger.

PENDANT Servir le segment à moitié

L'offre couvre huit besoins sur dix. Le client complète chez un autre prestataire, et ne vous cite jamais en exemple.

→ Couvrir tout ce que le segment demande avant d'ouvrir le suivant.

DANS LA DURÉE Rester sur le segment par confort

L'équipe est rodée, la marge est bonne, et la condition de passage est oubliée.

→ Revoir la condition chaque trimestre, et ouvrir dès qu'elle est remplie.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

L'offre pour petites entreprises d'un prestataire de paie externalisée.

CE QUI CLOCHE

Neuf mois après le lancement, un bulletin rapporte 2 € et l'équipe passe ses journées sur des cas particuliers.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de clients signés. Il montait, la marge par bulletin baissait.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant la notation.

180 clients signés en neuf mois, sur 41 conventions
22% de bulletins en exception, 60 min chacun
20 min par bulletin en moyenne, 9 pour un courant
17€ prix moyen d'un bulletin

CE QU'ILS ONT FAIT

Six segments notés sur des dossiers réels, un seul retenu, et une liste écrite de ce qu'on refuse.

LE DÉCLENCHEUR

Marge tombée à 2 € par bulletin. Le comité veut recruter un expert.

LE GESTE

Six segments notés sur six critères, exceptions comptées sur les dossiers réels.

CE QU'ILS ONT VU

Les 38 cabinets médicaux et paramédicaux déjà clients : 4 % d'exceptions.

LA DÉCISION

Ce segment seul. Les autres prospects sont refusés jusqu'à 250 cabinets servis.

1 · LA GRILLE DE NOTATION, DE 1 À 5

	Urgence	Accès	Payer	Stabilité	Complet	Référence	Total /30
Cabinets médicaux, paramédicaux	4	4	4	5	5	5	27
Cabinets de conseil	2	3	5	4	4	3	21
Commerces de détail	3	3	3	3	3	3	18
Artisans du bâtiment	4	3	3	2	2	4	18
Hôtels, cafés, restaurants	5	3	2	1	2	3	16
Toutes TPE, sans tri	3	5	3	1	1	1	14

CE QU'ON REFUSE

Tout nouveau client hors cabinets médicaux et paramédicaux. Les 142 autres clients restent servis.

CONDITION DE PASSAGE

250 cabinets, moins de 5 % d'exceptions sur six mois, puis les pharmacies.

« Toutes TPE » a le meilleur accès et la stabilité la plus basse. C'est le moins bien noté : il cumule toutes les exceptions.

À gauche la notation des six segments, à droite le coût d'un bulletin dans le segment large et dans le segment retenu.

2 · LE COÛT D'UN BULLETIN, SELON LE SEGMENT

Toutes TPE, 41 conventions

20 min

Cabinets médicaux, 2 conventions

11 min

bulletins courants, 9 min exceptions, 60 min pièce

	TOUTES TPE	CABINETS
Part de bulletins en exception	22 %	4 %
Coût d'un bulletin, à 45 € l'heure	15,00 €	8,25 €
Prix moyen d'un bulletin	17,00 €	17,00 €

Marge par bulletin **2,00 €** **8,75 €**

Même prix, même équipe. L'écart tient aux exceptions.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le prix du bulletin ne change pas. Le temps passé sur chacun, si.

LE TEMPS PAR BULLETIN

20 → 11 min

0,96 × 9 min + 0,04 × 60 min, contre 0,78 × 9 + 0,22 × 60

LA MARGE PAR BULLETIN

2,00 → 8,75 €

17 € de prix moyen, moins le temps à 45 € l'heure

SUR LA PREMIÈRE ANNÉE

30 à 34 k€ de marge en plus

212 nouveaux cabinets (38 à 250) × 3,5 à 4 salariés × 6 mois en moyenne × 6,75 € d'écart par bulletin, en signant 20 cabinets par mois (rythme global actuel) au lieu d'autres TPE

LE RATIO QUI CHANGE

41 → 2 conventions

à connaître par cœur, sans l'expert qu'on voulait recruter

Le segment retenu n'était pas le plus grand. C'était le plus simple à servir en entier.