

MicroSave-Africa

Une initiative conjointe
Autriche/CGAP/DFID/PNUD

Shelter Afrique House, Mamlaka Road
P.O. Box 76436, Nairobi, Kenya
Tél. : +254 (2) 2724801/2724806/
2726397

Fax : +254 (2) 2720133

E-mail : msa@Microsave-Africa.com

Site web : www.MicroSave-Africa.com

Etude de marché et développement de produit orienté client

Graham A. N. Wright

Novembre 2000 (pour la version originale)

Traduction française octobre 2003

1. Introduction : en quoi la microfinance est-elle un secteur unique ?

Le secteur de la microfinance est unique. Il s'agit probablement du dernier secteur « orienté produit » du monde. Tous les autres secteurs sont depuis longtemps passés de l'approche consistant à produire quelque chose et à essayer ensuite de le vendre, à une approche « orientée marché », consistant à identifier les besoins des clients et à y répondre de façon rentable. Dans l'univers commercial, les entreprises qui se contentaient de commercialiser des produits sans se soucier des exigences des clients ont rapidement fermé leurs portes. L'approche « orientée produit » a depuis longtemps été supplantée par l'approche « orientée marché » et par l'idée qu'il est plus intéressant de retenir des clients que d'attirer de nouveaux clients plus coûteux.

En microfinance, l'intérêt qu'il y a à retenir des clients est particulièrement évident. En général, les clients que l'on retient sont ceux présentant un historique de crédit conséquent, qui accèdent à des prêts plus importants, de montant plus élevé ; tandis que les nouveaux clients doivent passer par une phase d'initiation et affaiblissent souvent la solidarité des groupes. En règle générale, une IMF ne rentabilise un client qu'après le quatrième ou le cinquième prêt (Brand et Gershick, 2000). Et pourtant, de nombreuses IMF dans le monde souffrent du mal chronique du départ de clients.

Une analyse minutieuse des raisons de ces départs révèle presque invariablement une conception inadaptée des produits, qui ne répondent pas aux besoins des clients des IMF (voir par exemple Wright, 2000 et Hulme, 1999). Ce problème s'explique en grande partie par la tendance des IMF à « répliquer » des modèles et des produits créés dans des cultures et des pays étrangers, sans tenir compte de l'environnement économique ou socioculturel dans lequel ils sont importés. Cette tendance a été accentuée par l'absence de concurrence sur la plupart des marchés d'implantation des premières IMF. En l'absence de concurrence et en présence d'une forte demande de crédit, les IMF pouvaient proposer presque n'importe quel produit, même inadapté aux attentes des clients : leurs services étaient de toute façon demandés. A présent, sur de nombreux marchés, la concurrence s'accroît entre les IMF : les clients ont donc le choix et s'en vont lorsqu'ils sont mécontents. Et pourtant, peu d'institutions ont commencé à développer des produits orientés marché, réactifs aux besoins des clients.

Départs de clients en Afrique de l'Est

En Afrique de l'Est, les taux de départ de clients vont de 25 à 60 % par an. Ce phénomène constitue un obstacle notable à la pérennité opérationnelle. Lorsqu'une organisation perd plus d'un quart des clients qu'elle sert chaque année, cela signifie qu'elle se donne beaucoup de mal pour rien. Comme l'écrit Hulme : « les départs de clients sont un problème majeur des IMF, qui augmente leur structure de coûts, décourage les autres clients et réduit les perspectives de pérennité » (Hulme, 1999).

Par ailleurs, et c'est surprenant, de nombreux départs de clients sont dus non seulement à une mauvaise conception des produits de crédit proposés par les IMF, mais également au refus des IMF de reconnaître que, à certaines saisons (en particulier dans les zones rurales), les clients ont davantage besoin de produits d'épargne que de produits de crédit. Ainsi, les clients sont obligés, soit de prendre un prêt (en dépit du bon sens) et de tenter de remplir leurs obligations malgré la basse saison, soit de quitter le programme de l'IMF. Et pendant ce temps, leur besoin de services d'épargne reste insatisfait et ignoré par les IMF.

Cette situation peut paraître contradictoire lorsque l'on sait que la genèse de la microfinance au Bangladesh a initialement été impulsée par un vaste programme d'étude de marché et de recherche opérationnelle approfondies, destiné à comprendre les besoins des clients et à déterminer comment y répondre au mieux. Le travail effectué par le professeur Yunus et ses étudiants de l'université de Chittagong dans le village de Jobra en 1976 était une pure étude de marché.

2. Nous ne sommes pas seuls : le paysage financier

Autre croyance répandue parmi les IMF : elles s'imaginent souvent être les seules sources de services financiers pour les pauvres. Or, cette croyance est toujours fautive. Bien avant l'apparition des premiers prestataires de services formels, les pauvres (et les moins pauvres) avaient mis au point leurs propres méthodes d'accumulation de l'argent. Il est essentiel que les IMF tiennent compte non seulement de la concurrence des secteurs formel et semi-formel, mais également, et avant tout, de celle du secteur informel, qui demeure probablement le plus important des trois pour les personnes pauvres.

Une « prudence » diversifiée et informelle

Comme beaucoup de femmes en Tanzanie, Prudence fait partie de plusieurs associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC). La première de ces AREC compte quatre personnes et exige une contribution journalière de 0,29 dollar par personne. Chaque membre tour à tour reçoit le total des contributions pendant un mois. La « cagnotte » cumulé mensuel est de 26,57 dollars. La seconde AREC, ou *kibati*, est formée de quatre personnes et exige des contributions hebdomadaires de 2,90 dollars par personne, cumulées en une « cagnotte » de 11,57 dollars par semaine. « Je préfère la première, car elle m'oblige à mettre de l'argent de côté chaque jour », explique-t-elle. « D'autres femmes épargnent davantage de cette façon. »

Par ailleurs, Prudence appartient à une association cumulative d'épargne et de crédit (ACEC), ou *kibindo*, organisée à l'intérieur d'un groupe solidaire de 40 membres client d'une IMF. La contribution hebdomadaire dans le *kibindo* de Prudence se monte à un peu plus d'un dollar. Les membres du *kibindo* demandent des prêts pour diverses raisons : urgences, besoins de consommation, opportunités commerciales, ou simplement remboursement hebdomadaire du prêt de l'IMF. Les prêts varient de 5 à 250 dollars, donnent lieu à 5 % d'intérêts hebdomadaires et sont remboursables en trois semaines. Au cours d'un cycle moyen, environ 10 des 40 membres du groupe de l'IMF prennent un prêt auprès du *kibindo*, et certains membres empruntent plusieurs fois. Le fonds du *kibindo* est réparti entre les membres chaque année juste avant Noël – l'an dernier, Prudence a reçu 109 dollars. « Cela a permis à ma famille de vraiment profiter de la saison des fêtes. »

Prudence appartient également à un groupe d'assurance informel, organisé entre des membres de son ethnie et destiné à couvrir les dépenses liées aux funérailles. En Tanzanie, cette pratique est très répandue parmi les pauvres, qui y sont très attachés, en particulier ceux qui doivent faire transporter leurs défunts dans des régions lointaines du pays. Le groupe de Prudence compte une centaine de membres. Chaque membre verse une contribution de 14,29 dollars par mois et s'assure ainsi, en cas de besoin, un financement pour les funérailles ou les cérémonies dans sa famille proche. Le groupe opère une vérification stricte des antécédents des candidats à l'adhésion, pour définir leur personnalité avant de les admettre. « Dans ma tribu, il est très important d'avoir des funérailles décentes », explique-t-elle, « et pour cela, il faut transporter le corps vers notre région d'origine. C'est pourquoi j'ai rejoint ce groupe, pour bénéficier en cas d'urgence d'une source d'argent et de l'aide des autres membres ».

Prudence a également une petite réserve secrète (généralement de 3 à 5 dollars), qu'elle conserve chez elle pour les besoins urgents. Pour l'épargne à plus long terme, Prudence possède une vache qu'elle a confiée à son frère dans son village d'origine, à environ 250 km de Dar Es-salaam. « Je dois penser à mes vieux jours, et c'est un début... »

Les recherches de *MicroSave-Africa* (comme bien d'autres recherches menées dans les pays en développement) révèlent que le secteur informel est bien plus vivant que les secteurs formel et semi-formel. Son succès repose sur les caractéristiques suivantes (Adams et Fitchett, 1992) :

- la gamme de services proposés, en particulier des petits dépôts quotidiens, des prêts à court terme et des prêts de faible montant ;
- la rapidité de la prestation ;
- la réciprocité, qui offre souvent une base solide aux transactions financières ;
- des innovations financières favorisant la flexibilité et la rapidité ;
- une discipline implacable, car la non-performance est rapidement sanctionnée, et les emprunteurs doivent mériter leurs prêts ;

- les faibles coûts de transaction, en particulier pour l'emprunteur ;
- la proximité du prestataire de service ;
- transactions fondées sur l'épargne, et non sur des fonds externes subventionnés.

3. Ils ne sont pas tous identiques : les besoins des clients sont les opportunités des IMF

L'incapacité des IMF à évaluer le « paysage financier » et le marché potentiel de façon à développer des produits en réponse aux besoins des clients est liée à l'hypothèse implicite que les clients des IMF du monde entier forment un groupe homogène. C'est pourquoi une approche à produit unique, « le même produit pour tous », continue de dominer le secteur. Cette culture du « monoproduit » convient, au mieux, à une petite portion des micro-entrepreneurs – principalement ceux qui disposent de flux de trésorerie réguliers et prévisibles, leur permettant de respecter les calendriers de remboursements hebdomadaires. En général, la combinaison d'un environnement réglementaire restrictif, de l'idée que des services d'épargne ne peuvent être fournis de façon rentable et d'une mauvaise compréhension du potentiel de marché confine les IMF dans leur activité primaire de crédit de trésorerie (qui est d'ailleurs souvent utilisé comme crédit à la consommation pour financer les frais de scolarité, réagir aux urgences, etc.).

En réalité, les besoins des pauvres en matière de services financiers sont aussi divers et complexes que ceux des riches. Pour les IMF tournées vers l'avenir, ces besoins constituent des opportunités, qu'elles peuvent saisir et exploiter de manière rentable.

La base pour concevoir des services financiers de qualité

Une organisation qui souhaite fournir des services financiers aux pauvres doit examiner les points suivants lors de ses enquêtes dans les zones où elle entend opérer :

- **Comment les pauvres gèrent-ils leurs dépôts d'épargne ?** Existe-t-il des banques, des collecteurs de dépôts, des agents d'assurance, des clubs d'épargne ? Les pauvres ont-ils accès à ces services ? Dans le cas contraire, comment épargnent-ils, et trouvent-ils les modes d'épargne qui leur sont accessibles adaptés à leur situation ?
- **Les pauvres peuvent-ils transformer temporairement les actifs qu'ils détiennent ?** Existe-t-il des prêteurs sur gage ou des systèmes permettant d'hypothéquer en toute sécurité des terres ou d'autres actifs importants ? Si ces systèmes existent, sont-ils de nature à exploiter les pauvres ou visent-ils au contraire à les rendre autonomes ?
- **Les pauvres peuvent-ils valoriser aujourd'hui leur épargne de demain ?** Des prêteurs privés sont-ils disposés à accorder de petits prêts en avance sur l'épargne future ? Existe-t-il des associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC), des tontines gérées ou commerciales, des banques coopératives ou des ONG proposant des prêts en échange de petits remboursements réguliers ? Les très pauvres ont-ils accès à ces services ?
- **Les pauvres peuvent-ils constituer des réserves pour des dépenses prévisibles, liées au cycle de vie ?** Peuvent-ils mettre de l'argent de côté pour les mariages de leurs filles, pour assurer leurs vieux jours, pour leurs funérailles ou leur héritage ? Existe-t-il des clubs pour répondre à ces besoins, ou alors des services d'épargne classiques ou des compagnies d'assurance qui pourraient y répondre ? S'agit-il de systèmes gérés par l'Etat ou par l'employeur ?
- **Les pauvres peuvent-ils se prémunir contre les urgences ?** Que se passe-t-il lorsque le chef de famille tombe malade, ou en cas d'inondation ou de sécheresse ? Existe-t-il des programmes publics qui aident les pauvres dans de telles circonstances ? Dans le cas contraire, quelles dispositions les gens peuvent-ils prendre au niveau local ?
- **Les entrepreneurs pauvres ont-ils accès aux financements pour les entreprises ?** Si oui, à quelle hauteur et à quel coût ?

(Rutherford, 1996b)

Comprendre et répondre à ces besoins est plus difficile que beaucoup d'IMF ne l'imaginent. Dans l'ensemble du secteur, même une fois que les IMF ont dépassé le stade de la « réplique » du modèle basique des produits de crédit de trésorerie de type Grameen ou FINCA, on observe une tendance à copier les idées des autres sans parfaitement les comprendre ni les adapter aux nouveaux marchés. Les produits

d'épargne sont un exemple typique de cette généralisation. Selon l'idée généralement admise actuellement, les pauvres auraient besoin de trois principaux types de produits d'épargne : les produits complètement liquides (comme les comptes courants en accès libre), les produits semi-liquides (avec des restrictions concernant le nombre de retraits et un intérêt plus élevé en contrepartie) et les produits non liquides (tels que les comptes de dépôt à terme). En réalité, les besoins varient considérablement d'un marché à l'autre.

La découverte d'ASA

Au Bangladesh, ASA a décidé, sur la base d'une étude de marché limitée, de proposer les produits suivants :

1. un compte courant
2. un compte d'épargne contractuelle (avec des montants d'épargne obligatoires à verser tous les mois)
3. un compte de dépôt à terme

L'usage que les clients d'ASA ont fait de ces comptes est très instructif. La demande en comptes de dépôt à terme a été pratiquement nulle. Le compte d'épargne contractuelle s'est relativement bien vendu, mais les clients auraient préféré des versements hebdomadaires. Les comptes courants ont fait l'objet d'utilisations très variées, mais le niveau des dépôts d'épargne nets, réutilisés par ASA pour ses activités de crédit, est resté très bas. La plupart des rentrées de liquidités des clients d'ASA étaient déjà consacrées aux remboursements de prêts et à l'épargne obligatoire, et le potentiel de mobilisation de l'épargne par ce groupe était limité.

Il est bientôt apparu qu'une mobilisation massive de l'épargne ne serait possible que si ASA diversifiait sa base de clientèle en étudiant les besoins de catégories socio-économiques plus larges que celles généralement visées par les produits de micro-prêts, et en répondant à ces besoins. Par exemple, dans de nombreux villages bangladais, les envois de fonds de parents travaillant à l'étranger sont une source de liquidités essentielle, et donc potentiellement une source d'épargne.

Grâce à une étude de marché plus poussée, ASA aurait pu faire l'économie de tout le temps et l'énergie qu'elle a consacré à la réorganisation de ses systèmes et au lancement à grande échelle des nouveaux produits.

(Wright et al., 2000)

4. Qu'est-ce qu'une étude de marché ?

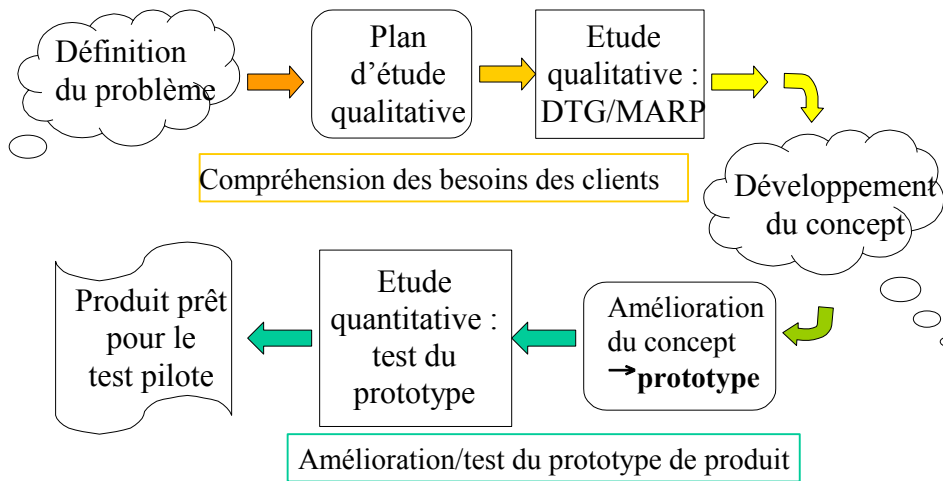
L'étude de marché est une activité conçue pour comprendre l'environnement dans lequel l'IMF évolue et identifier les besoins des clients existants et potentiels de l'IMF. En général, une étude de marché est menée pour répondre aux besoins et saisir les opportunités en :

- améliorant les activités de marketing/publicité/communication
- redéfinissant les produits existants
- développant de nouveaux produits
- remaniant les systèmes de prestations

5. Le processus d'étude de marché et de développement de produit

Comme nous l'avons vu plus haut, l'étude de marché aboutit souvent à un processus de redéfinition ou de développement de produit. Ce processus est illustré dans le schéma ci-dessous :

Processus d'étude de marché et de développement de produit



La *définition du problème* commence généralement par l'analyse initiale de données secondaires, afin d'orienter les travaux de recherche vers les problèmes spécifiques à examiner. Cela permet l'élaboration d'un *plan d'étude de marché qualitative*, impliquant diverses techniques d'*étude qualitative*, notamment les discussions thématiques de groupe (DTG) et les méthodes accélérées de recherche participative (MARP). A partir des résultats de ce travail, l'équipe de développement de produit élabore un *concept de produit*, qui est soumis à une analyse destinée à calculer les coûts et à fixer les tarifs appropriés, avant de passer par un processus d'amélioration qui en fait un *prototype*. Dans certains cas, le prototype de produit est soumis à une *étude quantitative* pour vérifier une dernière fois la viabilité commerciale du prototype avant d'investir dans le *test pilote*.

5.1 Stratégie de définition du problème et d'étude de marché

5.1.1 Quoi ?

La nature de l'étude de marché à réaliser dépend inévitablement des questions que l'IMF désire poser, lesquelles dépendent à leur tour de la nature et de la maturité du programme de l'IMF. Voici un récapitulatif :

Niveau de marketing	Problèmes/questions de l'IMF	Caractéristiques d'un programme marketing type
Nouveau programme	<ul style="list-style-type: none"> • Quel est le « paysage financier » de la région dans laquelle nous comptons opérer ? • Quelle est la concurrence ? • Quels sont les problèmes socioculturels / historiques ? • Quels sont les produits demandés ? • Quels sont les meilleurs systèmes / approches pour fournir ces produits ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des services financiers formels et informels disponibles dans la région visée • Compréhension de l'histoire des services financiers dans cette zone (exemples de faillites d'organisations de services financiers ? etc.) Conduisant à ... <ul style="list-style-type: none"> • Processus systématique de développement de produit¹ •

¹ En théorie, mais c'est rarement appliqué !

Niveau de marketing	Problèmes/questions de l'IMF	Caractéristiques d'un programme marketing type
Programme élémentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Les gens achèteront-ils nos produits ? • Où devons-nous implanter notre bureau/agence ? • Comment devons-nous promouvoir nos services ? • Quels prix devons-nous pratiquer ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du marché cible • Collecte d'informations élémentaires • Utilisation naissante d'un programme SIG, sans lien avec le marketing • Utilisation d'information générique, disponible dans le domaine public, pour l'analyse du marché • Collecte d'informations plus approfondies sur les clients • Offre d'un produit élémentaire unique, ou légères variations sur le même produit
Programme intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Nos clients sont-ils satisfaits ? • Nos activités seront-elles rentables, et quels sont les éléments de cette rentabilité ? • Pourquoi perdons-nous des clients ? • Pourquoi n'attirons-nous pas de nouveaux clients ? • Quel est notre taux de croissance, et par quoi est-il conditionné ? • Que font nos concurrents ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Etude périodique du marché – environ tous les 2 ans (évaluation de l'ensemble du programme) • Agents de crédit comme principal point de contact avec les clients • Institution encore peu développée, communication interne directe entre la direction et les agents de crédit • Budget spécifique minimal pour le marketing • Intégration progressive du programme SIG dans les activités de marketing • Début de diversification des produits, mais toujours autour d'une ligne principale d'activités
Programme avancé	<ul style="list-style-type: none"> • Notre clientèle est-elle la bonne ? Qui voulons-nous réellement atteindre ? • Quels sont les produits qui se vendent le mieux ? • Comment pouvons-nous améliorer nos produits ? Quels nouveaux produits pouvons-nous lancer ? • Comment maintenir un avantage sur nos concurrents ? • Comment nous différencions-nous sur le marché, et comment notre position est-elle perçue par le marché ? • Comment pouvons-nous devenir l'institution la plus rentable possible ? • Que devons-nous savoir pour être en mesure de réagir aux menaces extérieures ? • Comment pouvons-nous diversifier nos produits ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un service marketing pour coordonner l'étude de marché avec le développement et la promotion de nouveaux produits • Budget marketing significatif • Collecte régulière d'information sur la clientèle • SIG intégré aux activités de marketing • Segmentation du marché pour savoir où positionner les nouveaux produits • S'il s'agit d'un programme étendu, possibilité de créer des services marketing séparés pour les différentes régions • Produits multiples, couvrant toute une gamme de besoins • Communication institutionnelle destinée à corréler les caractéristiques de différenciation pour établir une position sur le marché

D'après « Marketing in Microfinance Institutions: The State of the Practice », William Grant, DAI – étude préparée dans le cadre du projet Microentreprise Best Practices de l'USAID.

5.1.2 Comment ?

Il existe de nombreuses formes d'étude de marché et une multitude de sources d'information. Pour les comprendre, il est recommandé de penser en termes de source d'information (interne ou externe à l'IMF) et de nature des données / informations (primaires – l'IMF doit aller collecter les données ; ou secondaire – l'IMF doit réviser ou ré-analyser des données existantes). Voici un récapitulatif :

	Internes	Externes
Primaires	<ul style="list-style-type: none"> • Feed-back du personnel de terrain grâce à des réunions de personnel structurées ou à des discussions thématiques de groupe • Simples questions sur la demande de prêt ou le formulaire d'ouverture du compte 	<ul style="list-style-type: none"> • Discussions thématiques de groupe avec des clients, des non-clients et des anciens clients • Méthodes accélérées de recherche participative : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la saisonnalité ▪ Analyse des tendances du secteur financier ▪ Classification des caractéristiques d'un produit ▪ Classification des préférences relatives ▪ Analyse des besoins liés au cycle de vie ▪ Cartographie des flux financiers ▪ Classification par niveau de richesse, etc. • Groupes consultatifs de clients • Mini enquêtes • Analyse de la concurrence (secteurs formel et informel)² •
Secondaires	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de nos propres données financières / de gestion • Rapports d'évaluation et de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la concurrence (secteur formel) • Données sectorielles fournies par des réseaux nationaux / internationaux • Questions juridiques / environnementales • Publications / sites web du secteur

5.1.3 Quand ?

Les conceptions concernant l'étude de marché varient d'une IMF à l'autre. Celles qui s'engagent à offrir des services financiers orientés client ou orientés marché utilisent toute une gamme d'outils d'étude de marché dans des combinaisons diverses – et pratiquent une collecte permanente d'informations, sous une forme ou une autre.

Voici quelques exemples *d'activités et de systèmes permanents* :

- simples questions sur la demande de prêt ou le formulaire d'ouverture du compte ;
- boîtes à idées dans les agences ;
- questionnaires de départ ;
- discussion de l'information orientée client lors des réunions du personnel ;
- suivi de l'information de gestion/financière interne ;
- analyse des données/tendances sectorielles.

Des *activités et systèmes périodiques* sont souvent mis en œuvre en réponse à des signaux émanant des systèmes permanents. En voici des exemples :

- groupes consultatifs de clients ;
- discussions thématiques de groupe avec des clients, des non-clients et des anciens clients ;
- mini-enquêtes de 3 à 6 questions ;
- analyse détaillée de la concurrence.

² Vous trouverez un exemple d'analyse de la concurrence en annexe 1.

5.1.4 Qui ?

Il existe deux approches alternatives des activités périodiques d'étude de marché pour les IMF : soit ces activités sont réalisées en interne, soit elles sont sous-traitées à un bureau professionnel d'étude de marché. Ces solutions présentent toutes deux des avantages et des inconvénients. En voici un récapitulatif :

	Traitement en interne	Sous-traitance
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion du processus est confiée au personnel de l'IMF/à des personnes qui maîtrisent le secteur et s'y intéressent (ainsi qu'au problème de la pauvreté). • Fournit à la direction une occasion d'apprentissage unique • Fournit au personnel de l'IMF une expérience professionnelle importante • Permet l'internalisation des problèmes/des acquis • Le personnel de l'IMF est probablement mieux armé pour tirer les conclusions adéquates des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre un professionnalisme maximum • Fait gagner un temps précieux à l'IMF • Aboutit à des données analysées, compilées dans un rapport prêt pour la présentation
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> • Requiert des compétences particulières pour : <ul style="list-style-type: none"> ➢ diriger les discussions thématiques de groupe ➢ créer/utiliser les questionnaires ➢ analyser efficacement les données • Prend beaucoup de temps au personnel (à déduire d'autres tâches) • Peut être faussé par les conceptions préexistantes / l'expérience du personnel avec les clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Les sociétés d'étude de marché ont pour la plupart des connaissances limitées ou nulles sur le secteur d'activité des IMF. • Les IMF sont souvent des clients « à faible valeur ajoutée » (par rapport aux fabricants de bière ou de lessive !), et sont donc négligées, ou ne reçoivent qu'un service de second ordre. • Les services d'une bonne société d'étude de marché coûtent chers.

5.2 Développement du concept du produit

Le développement du concept de produit s'opère généralement par des séances de brainstorming, destinées à produire des idées sur la base des résultats de l'étude de marché, et à structurer ces idées pour une analyse plus poussée (vous trouverez en annexe 2 un exemple d'approche de ce processus). Il est important d'impliquer des personnes très diverses dans le processus de développement du concept afin de maximiser la gamme des perspectives et des conceptions.

En général, il s'agit d'une équipe de 6 à 10 personnes, comprenant des représentants des catégories suivantes :

- personnel de terrain (agents de crédit/directeurs d'agence, qui ont des contacts quotidiens avec les clients)
- personnel du service de marketing (en particulier ceux qui ont participé à l'étude de marché préalable) ;
- service financier
- systèmes d'information de gestion
- service de l'exploitation

Les spécialistes en étude de marché ont proposé un modèle d'analyse des produits fondé sur un « marketing-mix » de 8 composantes, qui peut s'appliquer utilement à l'analyse du concept de produit. En voici un récapitulatif :

Composantes	Détails des composantes
Produit (conception)	Renvoie aux caractéristiques spécifiques du produit : le solde minimum d'ouverture/ d'épargne, conditions de liquidité/de retrait, durée du crédit, services connexes tels que l'organisation du traitement des demandes et du décaissement des crédits, garanties matérielles ou autres, calendrier d'amortissement, structures de remboursement (p. ex. remboursement in fine ou période de grâce pour le paiement des intérêts, etc.).
Prix	Comprend le taux d'intérêt, les frais de retrait, les frais d'écriture et de relevés, les commissions de crédit, les pénalités de remboursement anticipé, les primes pour remboursement effectué dans les délais, les frais de transaction et les réductions de toutes sortes.
Communication	Comprend la publicité, les relations publiques, le marketing direct et tous les aspects de la communication de vente.
Distribution	Il s'agit de garantir que le produit/service est disponible au moment et à l'endroit où on en a besoin. La distribution recouvre des options telles que les agents de distribution, les distributeurs automatiques, les banques mobiles, mais aussi la collaboration avec le secteur des services financiers informel, etc.
Positionnement	Il s'agit pour l'IMF d'occuper une position concurrentielle distincte dans l'esprit du consommateur cible. Elle peut se positionner en termes de coût de transaction, de prix, de qualité, de rapidité de service, de professionnalisme, etc. Il s'agit ici d'un facteur subjectif.
Aspect extérieur	Il s'agit de la présentation du produit : apparence physique de l'agence, son état de propreté, l'état des locaux, l'apparence des brochures, des affiches, des livrets bancaires, etc.
Facteurs humains	C'est la façon dont les clients sont traités par les personnes impliquées dans la prestation (c.-à-d. le personnel de l'IMF). Les clients sont-ils traités avec la courtoisie et l'attention qui leur sont dues ? Se sentent-ils bien accueillis ? etc.
Processus	C'est la méthode ou le système à l'aide duquel le produit est fourni : exécution et documentation de la transaction, attente nécessaire, formulaires à remplir, etc.

L'implication de représentants du service financier est d'une importance cruciale, car l'élaboration du concept doit impérativement se fonder sur une appréciation claire des coûts potentiels directs et indirects, pour permettre ensuite à l'IMF de faire les bons choix en matière de tarification. Cette analyse, pourtant vitale, est souvent purement et simplement omise par les IMF.

5.3 Amélioration du concept de produit pour élaborer un prototype prêt pour le test pilote

Le concept de produit est ensuite retravaillé au moyen d'une série de « mini-discussions thématiques de groupe », destinées à tester le concept et à le réviser pour l'adapter aux préférences et au langage des clients. Il s'agit d'un processus structuré, consistant à présenter le concept de produit à un groupe de clients et à analyser leurs réactions. A la suite de chaque discussion thématique de groupe, le concept est affiné avant sa présentation au groupe suivant, et ainsi de suite jusqu'à ce que le produit soit suffisamment retravaillé. On obtient alors un prototype :

- clair et facile à comprendre
- exprimé dans le langage des clients
- tarifé de la façon la plus acceptable pour les clients

Voici un exemple de ce processus :

Concept du produit	Réaction du mini groupe de discussion	Prototype du produit
Le système « Epargne pour les enfants » propose des services d'épargne aux enfants scolarisés, qui deviennent des nouveaux clients de la banque/IMF.	Nous ne sommes pas des gamins ! Nous sommes plus malins que ça. Les enfants préfèrent épargner chez eux, dans une tirelire. Les enfants ont peur d'entrer dans une banque. Nous voulons pouvoir vérifier de temps en temps combien nous avons sur notre compte.	Le « Système d'épargne Etudiants malins » donne aux étudiants la chance d'épargner auprès de la banque/IMF pour leurs propres besoins importants. L'épargne des étudiants est collectée chaque semaine lors d'une réunion sur le lieu d'étude. Des relevés sont édités tous les trimestres.
Conditions du compte « Epargne pour les enfants » : • solde d'ouverture et solde minimum de 500 KSH, • accès illimité et • 2,5 % d'intérêts sur les comptes de plus de 5 000 KSH.	Augmenter le solde d'ouverture – nos parents paieront de toute façon ! Les intérêts ne sont pas importants. Nous préférons une loterie avec des prix à gagner.	Conditions du « Système d'épargne Etudiants malins » : • solde minimum de 1 000 KSH, • accès illimité et • une loterie trimestrielle pour les épargnants présentant un solde de plus de 2 500 KSH. Prix à gagner : vélos, téléphones mobiles et prix en espèces !

Le prototype de produit ainsi affiné communique les avantages du concept en les exprimant de façon compréhensible pour le consommateur. Le prototype consiste en une description simple et sans ambiguïté du produit. La plupart des IMF omettent cette petite étape, très importante, et beaucoup en subissent les conséquences lorsque le personnel peine à communiquer sur les produits avec les clients existants et potentiels. De plus, les IMF mettent souvent sur le marché des produits excessivement complexes, décrits dans un langage trop technique. Elles découvrent ensuite que leurs clients ont mal compris les produits et sont parfois furieux de prendre connaissance de conditions auxquelles ils n'avaient pas pensé, ou que des clients potentiels n'ont pas réussi à comprendre le produit et ont donc préféré ne pas l'acheter. On peut raisonnablement établir comme règle d'or que, si les conditions d'un produit ne peuvent être décrites en 5 à 7 phrases courtes, alors ce produit est trop complexe pour le personnel et les clients.

5.4 Test du prototype de produit par une étude quantitative

Cette dernière étape avant le passage au test pilote est optionnelle et n'est recommandée que lorsque le test pilote du prototype représente un investissement considérable en temps et en argent (par exemple lorsque sa mise en place nécessite de reprogrammer les systèmes de l'IMF) ou est considéré comme très risqué par l'IMF.

Une fois que l'IMF a développé le prototype de produit de façon qualitative, il s'agit de déterminer :

- la proportion de clients cibles qui trouvent l'idée intéressante,
- quelles personnes sont le plus et le moins susceptibles d'acheter le produit,
- ce qui, selon les clients, différencie le produit de ceux de la concurrence et
- si le prototype ne suscite qu'un intérêt limité, les raisons de cette réaction.

Un test de prototype correctement mené permet à l'IMF de déterminer le degré d'intérêt suscité par le prototype. L'instrument d'étude utilisé consiste à décrire le produit et à demander aux participants s'ils l'achèteraient, et pourquoi/pourquoi pas. L'information ainsi obtenue permettra à l'IMF d'affiner encore

l'idée si nécessaire ou d'améliorer le marketing du produit afin de cibler de façon plus précise le marché adéquat.

D'un autre côté, un test pilote bien conduit permettra également d'obtenir cette information, avec même une plus grande certitude, car l'étude quantitative portant sur les intentions d'achat des clients potentiels permet d'obtenir des données sur la demande théorique, tandis que le test pilote concerne la demande effective.

Ainsi, si les risques et les coûts sont peu élevés, il est recommandé de passer directement au test pilote. Le test pilote permet d'obtenir un aperçu plus complet des problèmes et opportunités que l'IMF est susceptible de rencontrer lors du lancement à grande échelle. Cette stratégie est plus appropriée pour les petites et moyennes IMF, capables de réagir et de s'adapter rapidement aux résultats du test pilote.

5.5 Le test pilote

5.5.1 Comment ?

De toutes les activités du processus formel de développement de produit, le test pilote du prototype est l'une des plus importantes. Le processus de test pilote se subdivise en dix étapes qui, si elles sont correctement suivies, peuvent minimiser les risques de perte de contrôle sur le test et fournir aux dirigeants de précieuses informations pour améliorer le produit. Après avoir procédé à toutes ces étapes, les dirigeants seront en mesure de prendre la décision adéquate concernant le lancement du produit sous sa forme finale.

Ces étapes se complètent globalement, et les différentes activités s'enchaînent de façon harmonieuse :

1. Constitution de l'équipe multidisciplinaire de test pilote
2. Définition des objectifs du test pilote
3. Documentation des définitions et des procédures du produit
4. Développement du protocole de test/des indicateurs de performance
5. Modélisation des projections financières
6. Elaboration du matériel marketing à l'intention des clients
7. Installation/initialisation de tous les systèmes
8. Formation du personnel concerné
9. Lancement du test du produit
10. Révision du produit conformément au protocole

Le test pilote peut porter sur les points suivants : nombre et type de personnes qui rejoignent le programme, perception/utilisation du produit, « cannibalisation », réactions positives et négatives des clients et impact sur le personnel/les finances. Souvent, pour réaliser une analyse exhaustive de ces aspects, le personnel de l'IMF doit de nouveau recourir aux techniques d'étude de marché décrites plus haut – clôturant ainsi le processus itératif de développement de produit fondé sur la boucle de feed-back. Il s'agit d'ajuster le calcul initial des coûts, les mécanismes/systèmes de prestation, la tarification, le marketing, etc.

L'IMF doit examiner attentivement les résultats tant financiers qu'organisationnels du lancement du nouveau produit, et ce, à court et moyen terme. Des visites régulières dans la ou les agence(s) pilote(s) permettent d'évaluer les effets du lancement sur le nombre et la nature des clients, sur la charge de travail du personnel à tous les niveaux de l'organisation, ainsi que sur les coûts, la liquidité, les fonds propres et, enfin, sur la rentabilité.

Evidemment, ces aspects évolueront avec le temps, entre le court et le moyen terme, et varieront en fonction de la rapidité d'impact des opérations de marketing et de l'acceptation des nouveaux produits par

les clients, ainsi que de la durée du cycle des produits proposés. Il est généralement plus facile de comprendre les dynamiques des produits dont la maturation est rapide que celles des produits qui requièrent un engagement à plus long terme de l'IMF et de ses clients. Néanmoins, l'IMF doit entreprendre dès que possible une projection des implications financières et organisationnelles à long terme du nouveau service financier testé.

5.5.2 Combien de temps ?

La durée du test pilote dépend de la nature du produit testé. Les produits à long terme nécessitent un long test pilote (1 à 2 ans), tandis que les produits à court terme requièrent un test plus court (6 mois à 1 an). La durée dépend également de l'efficacité du marketing réalisé autour du produit et donc du niveau de connaissance et d'acceptation dans la communauté. Dans tous les cas, l'IMF doit suivre attentivement le test pilote et le poursuivre jusqu'à obtention de toutes les informations nécessaires sur la distribution du produit et ses implications pour la situation financière et les systèmes de l'institution.

Notez également que la nature saisonnière des revenus et des dépenses peut avoir un impact considérable sur les services financiers : épargne dépendante des récoltes, besoin de crédit pour des événements spécifiques (frais de scolarité ou saison des semilles/du sarclage), etc. Cet aspect peut avoir des implications importantes dans le choix de la durée du test pilote.

6. Belle théorie, mais en pratique : combien tout cela va coûter ?

Le coût de l'étude de marché et du développement de produit dépend évidemment de la nature et de l'étendue du programme d'étude. Une petite étude de marché menée par une IMF de taille moyenne en vue d'affiner ses produits pour réduire ses pertes de clients coûtera moins cher qu'un vaste programme d'étude de marché « sur le terrain », destinée à étudier les opportunités d'activité dans une nouvelle région ou à développer des produits entièrement nouveaux. De plus, le coût du test pilote dépendra de sa durée et du nombre de questions qu'il génère. Le tableau ci-dessous fournit un guide simplifié pour déterminer la durée du processus d'étude de marché, du lancement au moment où le prototype est prêt pour le test pilote. Evidemment, cette durée peut varier d'une institution à l'autre, en fonction des compétences du personnel et de la qualité des systèmes d'information de gestion et d'information financière. Ce tableau ne contient que des approximations.

Procédure	Evaluation du temps nécessaire		
	Simple remaniement du produit	Développement de produit simple	Développement de produit complexe
Planification/ mobilisation	2	3	5
Etude de marché	25	30	50
Développement du concept	2	2	3
Amélioration du produit → prototype	1	2	3
Calcul des coûts et tarification	2	5	7
Test quantitatif du prototype			35
Total	32 hommes-jours	42 hommes-jours	103 hommes-jours

7. Sélection de ressources disponibles

Ce n'est que récemment que l'étude de marché et le développement de produit sont devenus des thèmes « en vogue » de la microfinance, si bien que les ressources traitant de ce sujet sont encore limitées, quoiqu'en plein essor. Voici quelques-unes des meilleures ressources sur ce thème :

Etape de processus	Ressources disponibles
Cycle complet du développement de produit	<ul style="list-style-type: none"> • Brand Monica, « Développement de nouveaux produits en microfinance : évaluation et préparation », <i>Projet Microentreprise Best Practices Project, Note technique 1, DAI</i>, Washington, D.C., 1998 • Brand Monica, « Cycle de développement d'un produit », <i>Projet Microentreprise Best Practices, Note technique 2, DAI</i>, Washington, D.C., 1998 • Brand Monica, « New Product Development for Microfinance: A Market-Driven Approach » (formation), <i>ACCION International</i>, 2000 • CGAP, « Training Course on Introduction to Product Development », CGAP, Washington, 2000 • Wright Graham A. N., « Beyond Basic Credit and Savings : Designing Flexible Financial Products for the Poor » in « Micro-Finance Systems : Designing Quality Financial Services for the Poor », <i>University Press Ltd, Dhaka et Zed Books</i>, Londres et New York, 2000.
Etude de marché	<ul style="list-style-type: none"> • MicroSave-Africa et Research International, « Etude de marché pour les IMF » (formation), <i>MicroSave-Africa</i>, Nairobi, 2001 • Wright et al., « Méthodes accélérées de recherche participative pour les IMF », <i>MicroSave-Africa</i>, 1999 • SEEP Network, « Connaître la clientèle des IMF : outils d'analyse pour les praticiens de la microfinance », <i>USAID-AIMS</i>, Washington, 2000 • Grant Bill, « Marketing in Microfinance Institutions : The State of the Practice », <i>Projet Microentreprise Best Practices, DAI</i>, Washington D.C., 1999. • Krueger, Richard, « Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research », <i>Sage Publications Inc.</i>, California, 1998 • Lee, Nanci, « Client-Based Market Research: The Case of PRODEM », <i>Calmeadow</i>, Toronto, 2000
Développement du concept	<ul style="list-style-type: none"> • MicroSave-Africa et Research International, « Etude de marché pour les IMF » (formation), <i>MicroSave-Africa</i>, Nairobi, 2001 • Rutherford Stuart., « La nouvelle ère des services microfinanciers », Note Focus CGAP n° 15, Washington, 2000
Amélioration du produit → prototype	<ul style="list-style-type: none"> • MicroSave-Africa et Research International, « Etude de marché pour les IMF » (formation), <i>MicroSave-Africa</i>, Nairobi, 2001
Calcul des coûts et tarification	<ul style="list-style-type: none"> • CGAP, « Costing and Pricing MFIs Products », kit d'outils CGAP, 2001 • MicroSave-Africa et Aclaim, « Toolkit for MFIs – Costing and Pricing Financial Services », <i>MicroSave-Africa</i>, Kampala, 2000 (à paraître en français) • CGAP, « Les taux d'intérêt applicables aux microcrédits », étude spéciale CGAP n° 1, Washington, 1997
Test quantitatif du prototype	<ul style="list-style-type: none"> • MicroSave-Africa et Research International, « Prototype Testing Using Quantitative Techniques », <i>MicroSave-Africa</i>, Kampala, 1999
Test pilote	<ul style="list-style-type: none"> • McCord, Michael et MicroSave-Africa, « Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests for MFIs: Savings Products », <i>MicroSave-Africa</i>, Nairobi, 2001 • McCord, Michael et MicroSave-Africa, « Planning, Conducting and Monitoring Pilot

Etape de processus	Ressources disponibles
	Tests for MFIs: Loan Products », <i>MicroSave-Africa</i> , Nairobi, 2001 • McCord , Michael et <i>MicroSave-Africa</i> , « Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests for MFIs: MicroInsurance Products », <i>MicroSave-Africa</i> , Nairobi, 2001

Références

Adams, Dale W et Fitchett, D, « Informal Finance in Low-Income Countries », *Westview Press*, Boulder, Colorado 364 pp, 1992

Brand, Monica et Julie Gershick, « Maximizing Efficiency in Microfinance: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability », *ACCION International*, Washington, 2000

Hulme, David, « Client Exits (Drop outs) From East African Micro-Finance Institutions », *MicroSave-Africa*, Kampala, 1999.

Wright, Graham A.N., « MicroFinance Systems: Designing Quality Financial Services for the Poor », *University Press Ltd.*, Dhaka et *Zed Books*, Londres et New York, 2000

Wright, Graham A.N., Robert Peck Christen et Imran Matin, « ASA's Culture, Competition and Choice: Introducing Savings Services into a MicroCredit Institution », *polycopié*, *MicroSave-Africa*, 2000

Annexe 1
Exemples de
Matrices d'analyse des produits de la concurrence
Produit d'épargne sur compte courant

Produit : <i>compte courant</i>	<i>Notre IMF</i>	Concurrent 1 MicroBank Ltd.	Concurrent 2 Coopérative communautaire	Concurrent 3 AREC³	Concurrent 4 Banquiers ambulants
Produit (conception)					
Solde d'ouverture	500 KSH	5 000 KSH	250 KSH	100 KSH – 1 000 KSH	50 KSH – 500 KSH
Solde minimal	500 KSH	5 000 KSH	250 KSH	non applicable	non applicable
Autres conditions	carte nationale d'identité	carte nationale d'identité +recommandation par 2 clients existants	carte nationale d'identité +contribution de 500 KSH au fonds de partage	aucun	aucun
Politique en matière de dépôt	libre choix, lors des réunions hebdomadaires	libre choix, à tout moment (système de dépôt sécurisé)	libre choix, pendant les heures d'ouverture	quotidiens/hebdo./ mensuels	quotidiens
Politique en matière de retrait	3 par mois maximum, lors des réunions hebdomadaires	retrait libre, à tout moment (distributeur automatique)	2 par mois maximum	par rotation, quotidiens/hebdo./ mensuels	à la fin du mois
Prix					
Taux de rémunération des dépôts	2,5% sur les soldes >5 000 KSH	5% sur les soldes >25 000 KSH 6,5% sur les soldes >100 000 KSH	aucun	aucun	- 36 % (environ), voir frais de retrait plus bas
Agios appliqués aux découverts	pas de découvert autorisé	nominal de 24 % p. a. = 48 % TEG	pas de découvert autorisé	pas de découvert autorisé	2 % par semaine = 104 % TEG
Frais d'ouverture de compte	150 KSH	500 KSH	50 KSH	aucun	aucun
Frais d'écriture et de relevés	aucun	150 KSH par mois	100 KSH par trimestre	aucun	aucun
Frais de dépôt	aucun	aucun	aucun	aucun	aucun
Frais de retrait	25 KSH	aucun	aucun	aucun	1/30 ^e du montant déposé
Frais de fermeture de compte	150 KSH	500 KSH	150 KSH	aucun	aucun
Communication					
Marketing/information Diffusion	lors des réunions de groupe	aucun	lors de l'AG annuelle	bouche à oreille	bouche à oreille
Publicité	campagne annuelle	radio/journaux	annonces à l'agence	aucun	aucun

³ Association rotative d'épargne et de crédit

Produit : <i>compte courant</i>	Notre IMF	Concurrent 1 MicroBank Ltd.	Concurrent 2 Coopérative communautaire	Concurrent 3 AREC³	Concurrent 4 Banquiers ambulants
	« Semaine de l'épargne »				
Distribution	groupes hebdomadaires à Nairobi (City Market, Kwangere, Kibera), Thika et Nakuru	distributeur automatique à l'agence de Nairobi uniquement (City Marquet)	groupes hebdomadaires à Nairobi (City Market, marché de Gymkhana, Eastlands) et Eldoret	à l'agence de Thika	dans la communauté à travers le pays
Positionnement					
Slogan/vision	« Des services financiers souples pour vous »	« La banque solide »	« Coopération pour le progrès »	aucun	aucun
Image de l'institution	institution jeune – rapide, service réactif à la clientèle	banque professionnelle – mais les pauvres ne sont pas les bienvenus	service lent mais très bon marché (pour les prêts) – doucement mais sûrement ! L'épargne n'est constituée que pour obtenir des prêts.	non applicable	appréciés comme prestataires de service de proximité
Image des produits	le compte courant des chefs d'entreprise : les intérêts et les frais appliqués dépendent du niveau d'utilisation du compte	compte d'épargne pour les riches – intérêts et frais élevés, service rapide	épargne pour acheter une part du fonds de partage, en vue d'obtenir des prêts – pas d'intérêts et les frais de relevés réguliers « mangent vos économies »	petits systèmes d'épargne propres à la communauté – mais il faut s'assurer que vos partenaires sont dignes de confiance	service le plus pratique et le plus efficace en ville... si vous trouvez le bon banquier (digne de confiance)
Aspect extérieur	agence neuve et propre, livrets bancaires clairs, d'aspect professionnel	cartes à puce, distributeurs automatiques, agence vaste et impressionnante	agence de plus en plus sale et délabrée	aucun – pas de support administratif	formulaires de collecte des dépôts très simples
Facteurs humains	Accueillants, professionnels	dédaigneux envers les pauvres – pas accueillants du tout	Les membres sont en général bien accueillis.	amis et voisins, en qui on a confiance	« l'aimable banquier ambulant qui offre de bons services »
Processus	rapide et efficace, mais la collecte/les retraits ne sont possibles qu'au cours des réunions de groupe hebdomadaires : problèmes	moderne et efficace	longues files d'attente les jours de marché, mais service agréable	rapide et efficace, mais manque de souplesse en cas de besoin, ou lorsque l'on veut épargner plus que la contribution normale	rapide et efficace – collecte à domicile/dans un stand sur le marché

Annexe 2

Matrice de développement d'un concept

(d'après Monica Brand, « Développement de nouveaux produits », ACCION, 2000)

<i>Produit :</i>	<i>Clients</i> (identifiés par l'opération de segmentation)	<i>Concurrence</i> (cf. matrice de la concurrence : ne sélectionnez que les concurrents les plus importants)	<i>Notre IMF</i> (cf. autres produits actuellement proposés par l'IMF : risques de cannibalisation !)	<i>Conditions initiales du concept de produit proposé</i>
<i>Produit central :</i>				
Besoins Attentes	Quel(le)s sont les besoins/attentes non satisfait(e)s ?	Comment ces besoins sont-ils satisfaits par les autres prestataires ?	Répondons-nous actuellement à ce besoin/à cette attente, et comment ?	
<i>Produit formel :</i>				
<i>Conception du produit</i>	Quelles sont les conditions souhaitées par les clients ?	Quels sont les produits concurrents correspondant à ce concept ?	Quelle est la relation entre le nouveau produit et les autres produits proposés par notre IMF ?	<i>Conception du produit</i>
<i>Prix</i>				<i>Prix</i>
<i>Aspect extérieur</i> (livrets d'épargne/cartes/ relevés, etc.)				<i>Aspect extérieur</i> (livrets d'épargne/cartes/ relevés, etc.)
<i>Produit global :</i>				
<i>Communication</i>	Comment communiquons-nous avec les clients ? Sont-ils : >instruits ? >concentrés géographiquement ? >actifs dans le même secteur ? >etc.	Comment nos concurrents touchent-ils le marché cible ? Quelle est l'image des concurrents et de leur(s) produit(s) sur le marché ? Quelles leçons pouvons-nous en tirer ?	Comment notre IMF vend-elle ses produits actuels (p. ex. marketing, mesures incitatives, etc.) Comment notre IMF est-elle perçue sur le marché ? Comment les produits actuels sont-ils perçus par les clients (actuels et potentiels) ?	<i>Communication</i>
<i>Distribution</i>				<i>Distribution</i>
<i>Positionnement</i>				<i>Positionnement</i>
<i>Aspect extérieur</i> (de l'agence, etc.)				<i>Aspect extérieur</i> (de l'agence, etc.)
<i>Facteurs humains</i>				<i>Facteurs humains</i>
<i>Processus</i>				<i>Processus</i>

- **Produit central** : raison pour laquelle le client paie – pour obtenir un avantage (p. ex. rendement financier, sécurité) ou pour satisfaire un besoin (p. ex. liquidité, subsistance) ;
- **Produit formel** : les caractéristiques spécifiques de ce que le client achète – notamment la façon dont le produit est conçu (conditions, taux d'intérêt, conditions d'éligibilité) et le mode de prestation (longueur et clarté du formulaire de demande, couleur du livret d'épargne)
- **Produit global** : comment le client perçoit le produit – la façon dont le produit ou service est fourni (durée de traitement des demandes, heures d'ouverture, aménagement d'une salle d'attente et service au client – en termes de convivialité, d'accessibilité avant et après la conclusion du prêt ; connaissance du produit par les agents de crédit).