

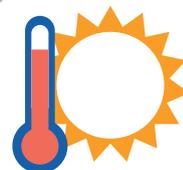


UNDP Insurance  
and Risk Finance  
Facility



# LE >>>>>>>>>> NAVIGATEUR DE L'ASSURANCE INCLUSIVE

Guide pour la conception  
de produits et de marchés  
d'assurance inclusive

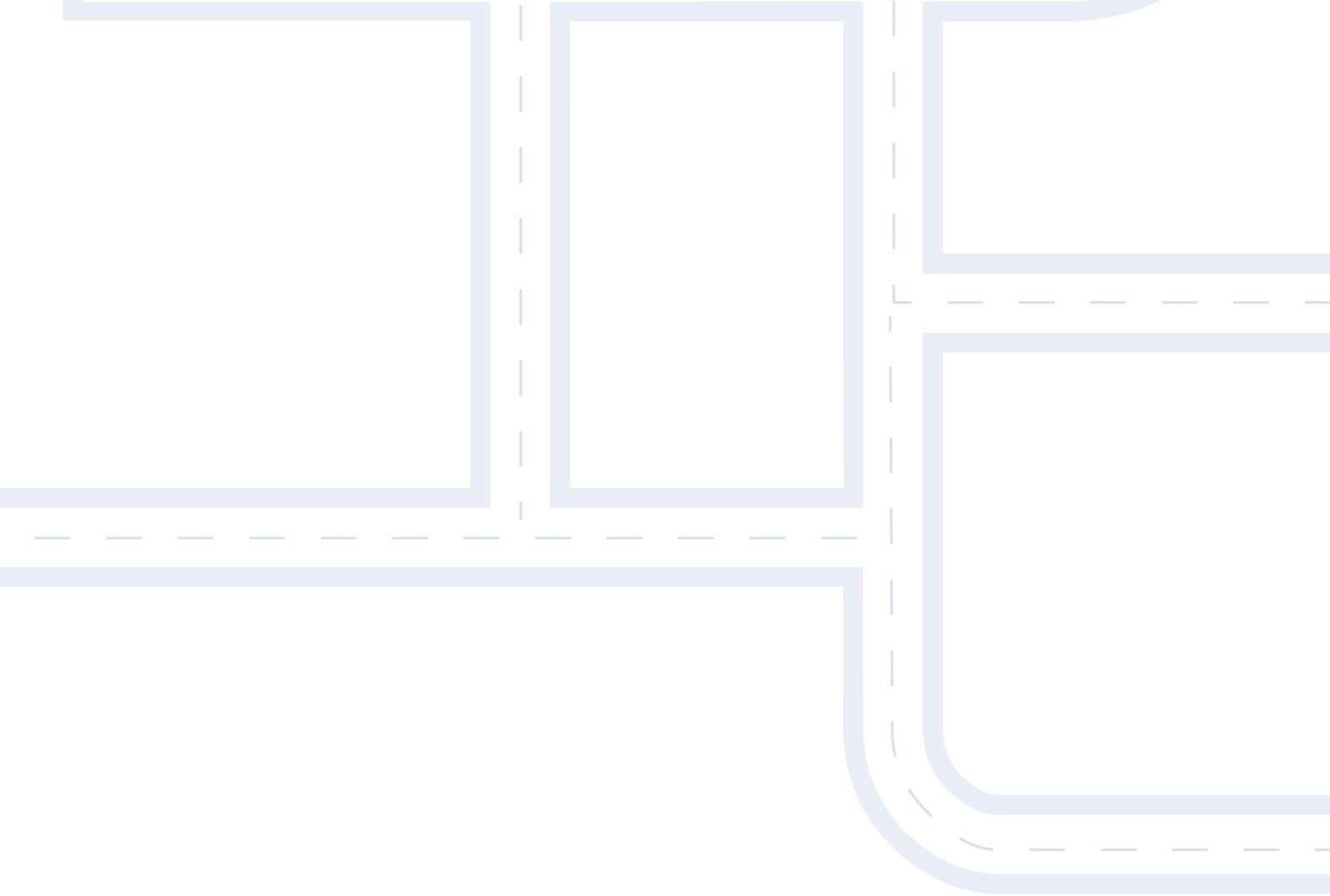






# LE >>>>>>>>>> NAVIGATEUR DE L'ASSURANCE INCLUSIVE

Guide pour la conception  
de produits et de marchés  
d'assurance inclusive



# Table des matières



<b>Section i</b>	<b>10</b>	<b>Section 3</b>	<b>85</b>
<b>Utilisation du navigateur et préparation au travail</b>		<b>Vendre le produit : concevoir une stratégie de marché à partir des résultats de votre étude</b>	
i.i. Utilisation du navigateur	11	3.1. À qui vendez-vous ?	89
i.ii. Voies à suivre pour développer et améliorer les produits d'assurance inclusive	13	3.2. Définition de votre « Quoi » : la proposition de valeur	90
i.iii. Mise en place d'un groupe de travail	23	3.3. Où proposerez-vous le produit ? Identification de la distribution et des partenariats	90
i.iv. La reconnaissance des préjugés internes est essentielle pour lancer une initiative d'assurance inclusive	24	3.4. Comment communiquer efficacement avec les clients	93
Section i de la liste de contrôle : préparation au travail	28	3.5. Distribution : comment former et motiver une force de vente	95
		3.5.1. Qui sera formé ?	95
		3.5.2. Comment allez-vous former ?	95
		3.5.3. Sur quoi allez-vous former ?	96
		3.5.4. Commissions et autres incitations	97
		3.5.5. Renouvellements	101
		Section 3 de la liste de contrôle : vendre le produit	102
<b>Section 1</b>	<b>29</b>	<b>Section 4</b>	<b>103</b>
<b>Étude de marché</b>		<b>Révision du produit</b>	
1.1. Qui réalise l'étude de marché ?	30	4.1. Service après-vente	106
1.2. Formuler des hypothèses et élaborer des questions de recherche	32	4.1.1 Assistance à la clientèle	106
1.3. Identifier les segments, les typologies ou les profils de clients	35	4.2. Gestion des demandes d'indemnisation	109
1.4. Sources de données internes	40	4.3. Suivi de l'exécution par rapport aux objectifs	112
1.5. Sources de données externes	43	4.3.1. Suivi des indicateurs financiers	112
1.6. Collecte de nouvelles données	45	4.3.2. Suivi de l'expérience client	113
1.6.1. Segmenter à partir de zéro : segmentation ascendante	46	4.4. Mise à jour des processus de formation et actualisation	116
1.6.2. Élaboration d'un instrument et d'un processus de collecte de données	51	Section 4 de la liste de contrôle : révision du produit	117
1.6.3. Collecte de données	54	La boîte à outils : ressources pour la réalisation d'études de marché	118
1.6.4. Stratégies d'échantillonnage	63		
1.6.5. Bonnes pratiques : respect des participants et de la protection des données	65		
1.6.6. Travail sur le terrain : collecte de données	66		
1.7. Analyse de vos données	69		
Section 1 de la liste de contrôle : étude de marché	70		
<b>Section 2</b>	<b>72</b>		
<b>Conception de produits et de processus</b>			
2.1. Ateliers de prototypage et de conception	74		
2.2. Canaux de distribution	77		
2.2.1. Partenariat avec les canaux de distribution	77		
2.3. Fixation du prix de votre produit	79		
2.4. Essais de prototypes	80		
2.5. Élaboration du produit final	82		
Section 2 de la liste de contrôle : conception de produits et de processus	84		



## Liste des figures

Figure I. Processus d'élaboration de produits utilisé par Crezcamos S.A.	20
Figure II. Principaux outils et canaux de vente utilisés par Crezcamos S.A.	21
Figure III. Méthode d'APA pour la création d'un nouveau produit	22
Figure IV. Un ménage typique de la banque Mandiri	37
Figure V. Les profils des clients de Britam	38
Figure VI. Matrice des données clients de Fasecolda	45
Figure VII. Caractéristiques démographiques des clients	47
Figure VIII. Détail des caractéristiques démographiques des clients typiques	48
Figure IX. Risques et intérêts des clients typiques	49
Figure X. Approche commerciale pour des clients typiques	49
Figure XI. Exemple de tableau Miro	77
Figure XII. Les cartes prototypes d'AXA Mandiri	83
Figure XIII. Le spectre de l'assurance inclusive	92
Figure XIV. Hello Protect, le produit de Democrance, AXA et Hello Paisa	93
Figure XV. Analyse des interventions marketing standardisées	99
Figure XVI. Femmes assurées par Aseguradora Rural et Banrural, 2012-2021	108
Figure XVII. Les indicateurs clés de performance de Microfact	113
Figure XVIII. Souscriptions chez Britam et KTDA, 2007-2017	115



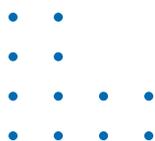


## Liste des études de cas

Étude de cas 1. Utilisation de la voie orange 1 – Le cas de Crezcamos, S.A. en Colombie	19
Étude de cas 2. Utilisation de la voie verte 2 – Le cas d’APA Insurance au Kenya	21
Étude de cas 3. Se concentrer sur le client – Écouter les leaders inspirants	27
Étude de cas 4. Formuler une hypothèse – Le cas de la Fundación PROFIN en Bolivie	32
Étude de cas 5. Identifier les profils de clients grâce à des groupes de discussion – Le cas de la banque AXA Mandiri, Indonésie	36
Étude de cas 6. Utiliser les profils comportementaux des clients pour concevoir une stratégie de produit d’assurance inclusive axée sur le client – Le cas de Britam au Kenya	38
Étude de cas 7. Utiliser des données internes pour le développement de produits – Le cas de LOLC au Cambodge	42
Étude de cas 8. Utiliser des données externes – Le cas de Fasesolda en Colombie	45
Étude de cas 9. Exploiter les connaissances des partenaires – Le cas de Pioneer Life aux Philippines	46
Étude de cas 10. Utiliser des enquêtes téléphoniques pour mieux connaître les clients – Le cas de MAPFRE Colombia et Bancamía	56
Étude de cas 11. Comprendre les obstacles à la demande des clients – Le cas d’AXA Mandiri, Indonésie	61
Étude de cas 12. Concevoir et créer des prototypes de produits – Le cas de Pioneer Life aux Philippines	82
Étude de cas 13. Essayer des prototypes de produits avec des clients – Le cas d’AXA Mandiri, Indonésie	83
Étude de cas 14. Utiliser l’assurance pour encourager l’adoption de la fintech - Le cas de Noahui Soluciones au Mexique	91
Étude de cas 15. Connecter des partenaires multiples sur une plateforme d’assurance – Le cas de Democrance aux Émirats arabes unis	92
Étude de cas 16. Incitation au renouvellement volontaire – Le cas de Compartamos Banco au Mexique	98
Étude de cas 17. Tirer parti de l’assistance après-vente et des appels de bienvenue – Le cas d’Aseguradora Rural au Guatemala	107
Étude de cas 18. Gérer les défaillances de l’assistance après-vente – Le cas d’Econet, First Mutual Life et TrustCo au Zimbabwe	108
Étude de cas 19. Comprendre pourquoi le paiement des sinistres est la partie la plus importante d’une initiative d’assurance inclusive – Le cas de Pioneer Life aux Philippines	111
Étude de cas 20. Revisiter un produit à l’aide d’informations qualitatives – Le cas de Britam et de KTDA au Kenya	115

## Liste des acronymes

<b>A2ii</b>	Initiative pour l'accès à l'assurance
<b>B2B</b>	Business to Business (Commerce interentreprises)
<b>CGAP</b>	Consultative Group to Assist the Poor (Groupe consultatif d'assistance aux pauvres)
<b>FIDA</b>	Fonds international de développement agricole
<b>ICP</b>	Indicateur clé de performance
<b>IFM</b>	Institution de microfinance
<b>IRFF</b>	Insurance Risk and Finance Facility
<b>MILK</b>	Microinsurance Learning and Knowledge project (Projet d'apprentissage et de connaissance concernant la micro-assurance)
<b>MVP</b>	Minimum Viable Product (Produit minimum viable)
<b>NPS</b>	Net Promote Score (Score net de promotion)
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OIT</b>	Organisation internationale du Travail
<b>P&amp;L</b>	Profit & Loss (Profits et pertes)
<b>PACE</b>	Produit, accès, coût, expérience
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>RICE</b>	Reach, Impact, Confidence and Effort (Portée, impact, confiance et effort)
<b>ROSCA</b>	Rotating Savings and Credit Association (Association d'épargne et de crédit rotatif)
<b>SaaS</b>	Software as a Service (Logiciel en tant que service)
<b>SACCO</b>	Savings and Credit Co-operative Society (Société coopérative d'épargne et de crédit)
<b>TI</b>	Technologies de l'information





## Remerciements

Le PNUD remercie les personnes qui ont participé à la réalisation de cette publication pour le temps et les efforts qu'elles y ont consacrés.

Cette publication a été préparée sous la direction technique de Miguel Solana, spécialiste de l'assurance à l'IRFF du PNUD. La publication a été rédigée par Barbara Magnoni, présidente d'EA Consultants et professeure adjointe à la School of International and Public Affairs de l'université de Columbia.

Nous sommes reconnaissants aux collègues de nombreuses organisations du secteur pour leurs contributions, sans lesquelles cette publication n'aurait pas été possible. Lors de l'élaboration du diagnostic, nous avons été aidés par Ahila Devi (Dhan Foundation), Supahrna Gajanayake (LOLC Cambodia), George Kesselman (Insurtech Asia Association), James Kiumbe (Jubilee Health Insurance), Raúl Monroy (SBS), Nicolas Morales (Microinsurance Network), Sara Orozco (Microinsurance Network), Ximena Jauregui Paz (Fundación PROFIN) et Nataly Paola Galán Pérez (Fasecolda). D'autres personnes ont contribué à nos études de cas ainsi qu'au diagnostic : Diana Ángel (MAPFRE), Lorenzo Chan (Pioneer Inc), Michelle Grosso (Democrance), John Kamau (APA Insurance), Eric Pacheco (Fundación PROFIN), Ban Phalleng (LOLC Cambodia) et Mabyr Valderrama Villabona (Fasecolda). Nous remercions Lorenzo Chan, James Kiumbe, Maria Luisa Montalvo (EA Consultants), Laura Rosado (AXA), Saurabh Sharma (Britam) et Danielle Sobol (EA Consultants) pour leurs commentaires utiles sur les versions préliminaires et les études de cas.

La publication a bénéficié de la révision de Lauren Carter, directrice adjointe de l'IRFF et spécialiste des investissements en assurance, et de Jan Kellett, chef d'équipe à l'IRFF. Nous remercions Lothar Mikulla, spécialiste de la communication au sein de l'IRFF, pour la coordination de la publication, ainsi que Justine Doody pour l'édition et Human Design Studios Ltd. au Pakistan pour la conception.

Supported by the



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development

## **Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)**

Le PNUD est la principale organisation des Nations Unies qui lutte pour mettre fin à l'injustice de la pauvreté, des inégalités et des changements climatiques. En collaboration avec notre vaste réseau d'experts et de partenaires dans 170 pays, nous aidons les nations à concevoir des solutions intégrées et durables pour les populations et la planète. Pour en savoir plus, rendez-vous sur [undp.org](https://undp.org) ou suivez @UNDP

## **Insurance and Risk Finance Facility du PNUD**

L'Insurance and Risk Finance Facility (IRFF) fait partie du Centre de financement durable (SFH) du PNUD et constitue une initiative phare consacrée à l'assurance et au financement des risques. L'IRFF gère la représentation mondiale du PNUD dans le domaine de l'assurance. Il s'agit d'un guichet unique de solutions innovantes pour les bureaux de pays du PNUD, les pays concernés par le programme et les partenaires. Celui-ci porte notamment sur des questions liées à l'assurance et au financement des risques, à la mise en réseau, à la mise en place de partenariats, aux politiques et aux lignes directrices, à l'assistance technique, à la mise en œuvre de projets, au renforcement des capacités et aux possibilités de financement. De plus amples informations sont disponibles à l'adresse [irff.undp.org](https://irff.undp.org)

## **Centre de financement durable du PNUD**

Le financement des ODD est l'un des quatre éléments du rôle d'intégrateur des ODD joué par le PNUD, et il s'agit d'un catalyseur transversal pour le succès de tous les domaines de travail thématiques du PNUD. Le PNUD, qui a une longue expérience dans le domaine des finances publiques et du développement du secteur privé, soutient les gouvernements, le secteur privé, la société civile et la philanthropie, en collaboration avec des partenaires, pour mobiliser et aligner les flux financiers publics et privés sur les ODD et les priorités nationales dans différents contextes de développement, y compris les pays fragiles et touchés par des conflits et les petits États insulaires en développement, par l'intermédiaire du Centre de financement durable.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de ses auteurs et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies et du PNUD, ni celles des États membres des Nations Unies.

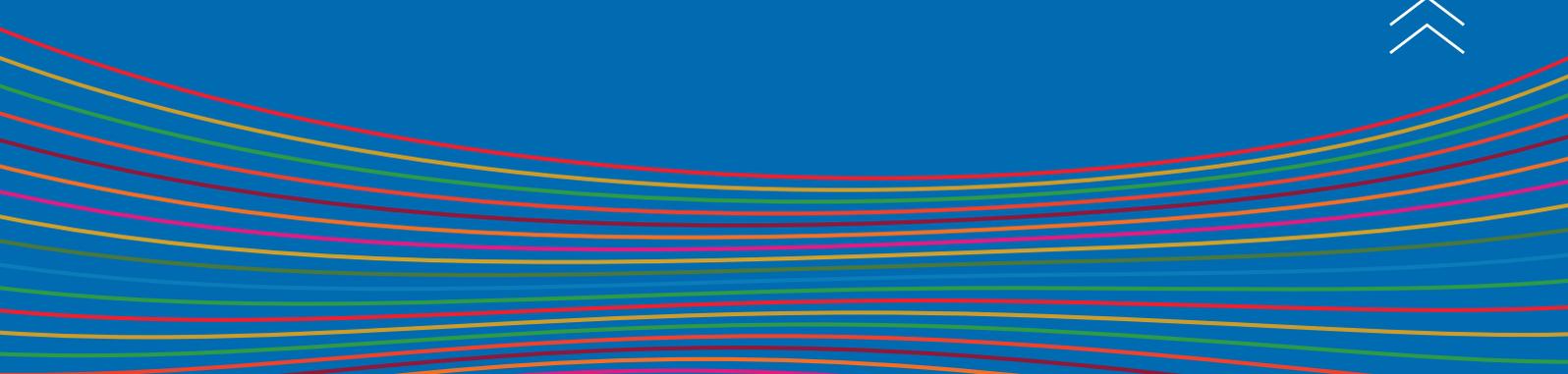
Copyright © PNUD 2023. Tous droits réservés. One United Nations Plaza, NEW YORK, NY 10017, États-Unis d'Amérique





# **Section i**

## Utilisation du navigateur et préparation au travail



# Section i. Utilisation du navigateur et préparation au travail

## i.i. Utilisation du navigateur

L'IRFF du PNUD a mis au point ce navigateur pour répondre aux besoins des assureurs, des canaux de distribution et des autres parties prenantes qui prévoient de développer des produits et des marchés d'assurance inclusive. Partir de zéro sur ce marché peut s'avérer décourageant, coûteux et chronophage. Pour faciliter la tâche, ce navigateur s'appuie sur les enseignements tirés par les experts au cours de la dernière décennie et les condense en applications pratiques qui peuvent être utilisées par des professionnels ayant divers degrés d'expérience en matière d'assurance inclusive et de méthodes de recherche.

L'assurance est un outil permettant de gérer les risques imprévus qui peuvent affecter la sécurité financière et la santé. Elle peut protéger les entreprises et les exploitations agricoles des clients, sans parler de leur vie et de leur santé, contre le climat, les catastrophes et les événements inattendus de la vie. Les changements climatiques, en particulier, ont exacerbé les risques, créant un besoin urgent d'étendre l'assurance à une majorité de la population mondiale. L'assurance a un rôle essentiel à jouer dans le développement de l'inclusion financière, en aidant à protéger la vie, la santé et les actifs de la majorité de la population face à ces risques croissants.

L'assurance inclusive représente une opportunité pour les assureurs : elle peut les aider à étendre et à diversifier leur modèle économique en atteignant des segments de marché qui sont actuellement exclus ou mal desservis. Elle peut également renforcer les modèles économiques de tiers qui ont la possibilité de toucher de larges segments de la population, en leur permettant d'augmenter et de diversifier leurs revenus tout en améliorant leur proposition de valeur.

Ce navigateur fournit des ressources pour vous aider, vous et votre organisation, à développer ou à renforcer une approche de l'assurance inclusive axée sur le client. Celle-ci repose sur le principe que les produits et les processus axés sur le client peuvent permettre de créer un marché durable dans lequel les clients comprennent et perçoivent la valeur des produits d'assurance, et sont en mesure de réaliser cette valeur. Ce n'est qu'ainsi que le secteur de l'assurance pourra gagner la confiance de nouveaux clients et s'assurer de leur intérêt et de leur motivation à utiliser des produits d'assurance pour gérer leurs risques. En parcourant ce navigateur, vous apprendrez comment créer, communiquer et offrir cette valeur à des clients qui n'ont pas été ciblés par les produits d'assurance traditionnels. Dans cette optique, le navigateur propose des conseils sur la manière de garantir que vos approches sont inclusives, empathiques et respectueuses des différences.

Le navigateur couvre l'ensemble du processus de développement des produits, de la conception des produits à leur vente et à leur révision. Tout au long du document, vous trouverez des outils, des exemples d'études de cas et des ressources pour les méthodes et les processus. Certaines méthodes de recherche abordées sont également utilisées





dans des contextes autres que l'assurance inclusive, auquel cas le navigateur fournira des exemples d'application propres à l'assurance.

Le navigateur est destiné à être utilisé par une variété de professionnels travaillant avec ou au sein des compagnies d'assurance et des canaux de distribution de l'assurance. Les responsables et les équipes de travail peuvent utiliser ce document comme un outil. Il propose des étapes pratiques, des exemples et des listes de contrôle pour suivre les progrès réalisés.

Pour les responsables, chaque section commence par une **note de synthèse du responsable**, présentée dans un encadré jaune. Cette section est conçue pour les responsables très occupés qui n'ont peut-être pas le temps de parcourir tout le contenu, mais qui ont besoin de juste assez d'informations pour comprendre sur quoi travaillent leurs équipes. Les responsables et les équipes de travail profiteront également des études de cas, présentées elles aussi dans des encadrés jaunes, qui illustrent la manière dont certains des outils ont été appliqués par les opérateurs locaux. Pour suivre les progrès du personnel, les responsables peuvent utiliser les listes de contrôle figurant à la fin de chaque section pour demander des mises à jour au personnel et suivre l'avancée des progrès.

Le contenu de ce navigateur est riche et volumineux. Il n'est pas destiné à être lu dans l'ordre présenté, mais plutôt en fonction des différents stades de l'offre d'assurance inclusive. Pour faciliter votre navigation, il propose des itinéraires spécifiques pour les utilisateurs qui se trouvent à différents stades de déploiement des produits d'assurance inclusive. Vous pouvez suivre chaque itinéraire directement s'il correspond aux besoins de votre organisation, ou vous pouvez tracer votre propre chemin à travers le navigateur, en consultant cette introduction et la table des matières et en sélectionnant les outils les plus pertinents pour vos besoins.

Si vous êtes novice en matière d'assurance inclusive, l'ensemble du document vous sera probablement utile. Dans ce cas, vous pouvez simplement lire le navigateur du début à la fin. Si vous recherchez une assistance spécifique, par exemple en ce qui concerne la stratégie de vente ou le marketing, ce navigateur a été conçu de manière à ce que chaque section puisse être utilisée séparément. Vous pouvez utiliser les onglets sur le côté pour trouver rapidement la ressource dont vous avez besoin. Par ailleurs, des liens sont fournis tout au long du document, vous permettant de vous rendre directement sur les ressources spécifiques. La boîte à outils est conçue pour vous permettre d'approfondir tout outil ou méthode qui vous intéresse.

Nous espérons que ce navigateur vous aidera, vous et votre organisation, à ouvrir de nouveaux marchés et à développer des produits destinés à de nouveaux segments de marché susceptibles de bénéficier d'une meilleure protection contre les risques. Bon voyage !

## i.ii. Voies à suivre pour développer et améliorer les produits d'assurance inclusive

**Note de synthèse du responsable :** Dans la section i, votre équipe apprendra à utiliser ce navigateur et se préparera à développer et à proposer des produits d'assurance inclusive. Considérez cela comme un itinéraire que votre équipe suivra et considérez que tout le monde n'a pas besoin d'emprunter le même chemin pour atteindre le résultat souhaité. Le marché et le contexte institutionnel sont importants, tout comme les objectifs de votre institution. Par exemple : cherchez-vous à créer un nouveau marché dans votre contexte local ou l'assurance inclusive est-elle déjà répandue sur votre marché ? Développez-vous un nouveau produit ou prévoyez-vous d'évaluer une offre existante afin d'en améliorer l'impact, l'adoption ou de mieux traiter les demandes d'indemnisation ? Votre institution dispose-t-elle d'une expérience existante et, si oui, en quoi consiste exactement cette expérience ? Ce navigateur propose quatre itinéraires à suivre pour atteindre vos objectifs. Choisissez d'abord un itinéraire et votre équipe sera dirigée vers les sections de ce navigateur qui s'appliquent à cet itinéraire.

Dans cette section, nous abordons également d'autres premières étapes importantes pour vous et votre équipe. Tout d'abord, identifiez les membres de votre équipe et mettez en place un groupe de travail interne chargé de piloter, d'exécuter et de soutenir votre processus. Ce groupe doit être multifonctionnel et comprendre des représentants des fonctions commerciales, marketing, opérationnelles, financières et informatiques de votre organisation. Il peut également inclure vos partenaires. Une fois votre équipe en place, veillez à ce qu'elle comprenne qu'elle devra utiliser des approches axées sur le client si elle tient à développer des produits et des processus innovants, nouveaux et apportant de la valeur aux clients finaux. La concentration sur le client est essentielle lors de la conception ou de l'amélioration de produits et de services, afin que les clients comprennent, perçoivent et obtiennent la bonne valeur des produits qu'ils achètent. Nous abordons dans cette section l'importance d'adopter une approche axée sur le client. Pour ce faire, il faut tenir compte de la compréhension qu'a l'équipe du marché cible et de ses besoins. Cela peut être très utile pour formuler des hypothèses.

Ce navigateur précise que les besoins non satisfaits et les marchés mal desservis peuvent être découverts grâce à un processus inclusif qui implique les clients et leurs proches. Il se peut que les assureurs n'atteignent pas tous les segments du marché dans le pays parce qu'ils ne savent pas comment les atteindre, ni même comment identifier les segments inexplorés. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que les assureurs et leurs équipes sont très éloignés du client final et n'ont qu'une expérience limitée du processus de développement de produits répondant à leurs besoins. Pour remédier à cette situation, vous devez reconnaître les préjugés internes de votre équipe et veiller à ce qu'ils n'influencent pas les résultats de vos recherches et la conception de vos produits.





Il existe de multiples voies pour développer, prototyper et mettre à l'échelle un projet d'assurance inclusive. Le développement d'un produit axé sur le client ne commence pas par une analyse des produits existants des concurrents, mais plutôt par la compréhension des besoins et des comportements de vos clients cibles. Pour y parvenir, votre organisation devra adopter de nouvelles approches qui vous aideront à voir le marché différemment. Ce navigateur vous aidera en vous proposant différents itinéraires adaptés à vos besoins et à votre expérience. La meilleure voie à suivre pour votre organisation dépendra de l'état d'avancement du processus et de votre connaissance du marché, ainsi que de votre calendrier et de vos ressources. Où que vous vous trouviez, le navigateur vous guidera à toutes les étapes du processus. Nous décrivons ci-dessous quelques itinéraires réussis et, tout au long du navigateur, vous trouverez des raccourcis qui vous aideront à rester sur l'itinéraire que vous avez choisi. Passez en revue les options ci-dessous avant de commencer – et profitez de la balade !

### **Itinéraire 1 : la voie orange**

Le processus complet



### **Itinéraire 2 : la voie verte**

Nouvelle collecte de données avec le personnel interne et les canaux de distribution, essais de prototypes robustes



### **Itinéraire 3 : la voie bleue**

Élaboration de produits agiles et essais de prototypes tenant compte de la sensibilité aux prix



### **Itinéraire 4 : la voie violette**

Groupes de discussion avec les clients et cartographie du parcours du client





## Itinéraire 1 : la voie orange

### Le processus complet

Le processus complet d'étude de marché et de développement de produits est idéal si vous vous trouvez sur un marché relativement peu développé où vous pouvez bénéficier d'une étude de marché approfondie, et si vous disposez du temps et des ressources nécessaires. Dans ce scénario, vous devrez probablement collecter de nouvelles données et connaissances sur vos clients potentiels et sur les segments spécifiques dans lesquels ils sont regroupés. Ce processus peut donner à votre organisation l'avantage du pionnier et peut être très utile pour encadrer votre approche.

### Section 1

**L'étude de marché** consiste à recueillir des données auprès de sources internes et externes et à collecter de nouvelles données sur les clients et les canaux de distribution. Vous identifierez des segments, des typologies ou des profils de clients pour vous aider à cibler les produits et la distribution en fonction des personnes et leurs besoins. Lorsque les données ne sont pas disponibles, un exercice appelé segmentation ascendante peut vous aider à combler les lacunes en tirant des enseignements du personnel de première ligne.



### Section 2

**La conception de produits et de processus** comprend l'organisation d'un atelier de conception pour développer des prototypes de produits, identifier les canaux de distribution et fixer le prix des produits. Une fois les prototypes créés, vous les testerez et serez prêt(e) à achever et à déployer le(s) produit(s).



### Section 3

**Vendre le produit** implique de définir la stratégie de marché que vous utiliserez pour présenter votre produit. Il s'agira notamment d'identifier les partenaires, les mesures d'incitation, la formation et les stratégies de communication afin de s'assurer que les clients sont atteints, informés et intégrés de manière efficace.



### Section 4

**La révision du produit** comprend l'ensemble de l'assistance et du suivi après-vente. L'expérience de vos clients après l'achat de votre produit est tout aussi importante que leur expérience précédant la vente. Une bonne révision consiste notamment à renforcer la compréhension du client, à traiter les demandes d'indemnisation et à suivre les progrès.



## Itinéraire 2 : la voie verte

### Nouvelle collecte de données avec le personnel interne et les canaux de distribution, essais de prototypes robustes

Si vous connaissez bien votre marché, mais que vous ne savez pas où se situent les lacunes, vous pouvez choisir de tirer parti des connaissances des agents en contact avec la clientèle pour concevoir une large gamme de produits, puis vous concentrer sur les essais de prototypes pour évaluer la demande.

## Section 1

**L'étude de marché** pour cette voie sera plus compacte et vous pourrez mener des exercices plus courts avec moins de ressources. Il se peut que votre équipe n'ait qu'à organiser des groupes de discussion avec les clients et à réaliser un exercice de segmentation ascendante en s'appuyant sur les informations fournies par le personnel de première ligne et les canaux de distribution.



## Section 2

**La conception de produits et de processus** comprend l'organisation d'un atelier de conception pour développer des prototypes de produits, identifier les canaux de distribution et fixer le prix des produits. Une fois les prototypes créés, vous les testerez et serez prêt(e) à achever et à déployer le(s) produit(s).



## Section 3

**Vendre le produit** implique de définir la stratégie de marché que vous utiliserez pour présenter votre produit. Il s'agira notamment d'identifier les partenaires, les mesures d'incitation, la formation et les stratégies de communication afin de s'assurer que les clients sont atteints, informés et intégrés de manière efficace.



## Section 4

**La révision du produit** comprend l'ensemble de l'assistance et du suivi après-vente. L'expérience de vos clients après l'achat de votre produit est tout aussi importante que leur expérience précédant la vente. Une bonne révision consiste notamment à renforcer la compréhension du client, à traiter les demandes d'indemnisation et à suivre les progrès.



## Itinéraire 3 : la voie bleue

### Élaboration de produits agiles et essais de prototypes tenant compte de la sensibilité aux prix

Si vous connaissez bien votre marché et que vous avez identifié une lacune spécifique à cibler sur le marché, vous pouvez concentrer vos efforts d'étude de marché sur les essais de prototypes de produits et sur la sensibilité des clients au prix, et ignorer la section 1.

## Section 2

**La conception de produits et de processus** comprend l'organisation d'un atelier de conception pour développer des prototypes de produits, identifier les canaux de distribution et fixer le prix des produits. Une fois les prototypes créés, vous les testerez et serez prêt(e) à achever et à déployer le(s) produit(s).



## Section 3

**Vendre le produit** implique de définir la stratégie de marché que vous utiliserez pour présenter votre produit. Il s'agira notamment d'identifier les partenaires, les mesures d'incitation, la formation et les stratégies de communication afin de s'assurer que les clients sont atteints, informés et intégrés de manière efficace.

## Section 4

**La révision du produit** comprend l'ensemble de l'assistance et du suivi après-vente. L'expérience de vos clients après l'achat de votre produit est tout aussi importante que leur expérience précédant la vente. Une bonne révision consiste notamment à renforcer la compréhension du client, à traiter les demandes d'indemnisation et à suivre les progrès.





## Itinéraire 4 : la route violette

### Groupes de discussion avec les clients et cartographie du parcours du client

Si vous avez des produits qui doivent être mis à jour ou adaptés, vous pouvez utiliser des groupes de discussion avec les clients et des exercices de cartographie du parcours du client pour adopter une approche axée sur le client dans le cadre du processus.

## Section 1

**L'étude de marché** sera brève et mettra davantage l'accent sur l'expérience du client. Vous pouvez organiser des groupes de discussion avec des clients existants, y compris des exercices permettant de cartographier le parcours du client.



## Section 2

**La conception de produits et de processus** comprend l'organisation d'un atelier de conception pour développer des prototypes de produits, identifier les canaux de distribution et fixer le prix des produits. Une fois les prototypes créés, vous les testerez et serez prêt(e) à achever et à déployer le(s) produit(s).

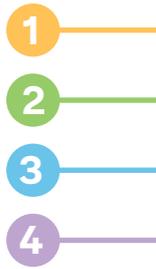
## Section 3

**La vente du produit** reste un élément important à prendre en compte, même si vous avez déjà une stratégie de marketing en tête. Il peut donc être utile de revoir cette section pour valider votre stratégie.

## Section 4

**La révision du produit** comprend l'ensemble de l'assistance et du suivi après-vente. L'expérience de vos clients après l'achat de votre produit est tout aussi importante que leur expérience précédant la vente. Une bonne révision consiste notamment à renforcer la compréhension du client, à traiter les demandes d'indemnisation et à suivre les progrès.



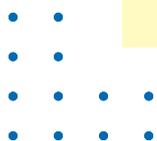


### Étude de cas 1. Utilisation de la voie orange 1 – Le cas de Crezcamos, S.A. en Colombie

Crezcamos, S.A. (Crezcamos), une institution de microfinance (IMF) travaillant dans les zones rurales de Colombie, propose plusieurs couvertures d'assurance des personnes et des biens à ses clients emprunteurs. Plus de 30 % de son portefeuille est constitué de prêts à des clients du monde agricole. L'IMF a donc souhaité proposer à ses clients une assurance climatique pour protéger leurs récoltes contre les phénomènes météorologiques extrêmes.

Ce type de produit étant nouveau pour l'institution et pour ses clients, l'institution a choisi de s'engager dans un processus complet d'étude de marché et de développement de produit. Pour gérer ce processus, elle a engagé une société de conseil. Elle a utilisé les données internes de son portefeuille de crédit pour segmenter les clients en fonction de la culture, de la surface des terres, du montant du prêt et de la situation géographique. Ces données ont été complétées par des données externes sur le nombre d'agriculteurs dans le pays, par culture, afin d'aider à évaluer la taille du marché. L'IMF a ensuite segmenté les clients et organisé des groupes de discussion avec des segments stratifiés par culture, montant du prêt et situation géographique. Elle a travaillé avec des consultants externes pour organiser des groupes de discussion et des entretiens individuels approfondis avec les clients et identifier leurs principaux risques climatiques. Les petits clients emprunteurs ont été invités à participer à des groupes de discussion, tandis que les clients plus importants disposant de plus de terres ont été visités pour des entretiens individuels. Les entretiens ont porté sur les risques existants, les mécanismes d'adaptation existants et le coût de l'adaptation aux événements climatiques. L'IMF a également cherché à savoir si le client comprenait les concepts d'assurance et d'assurance paramétrique et s'il était intéressé par le fait de payer pour obtenir ces produits.

À la suite de ces entretiens, l'IMF a pu approcher un assureur avec des paramètres spécifiques pour son assurance. Par exemple, seuls l'excès de pluie et la sécheresse ont été systématiquement cités parmi les dommages causés aux principales cultures du portefeuille de Crezcamos. Comme la volonté de payer était faible, en particulier pour un nouveau produit dépourvu d'antécédents, l'institution a également travaillé avec des organismes publics nationaux et internationaux pour concevoir un programme de subvention qui offrirait initialement les produits gratuitement pour « éduquer » les clients à l'assurance et réduirait progressivement les subventions au fil du temps, à mesure que les clients commenceraient à avoir confiance dans le produit. Une fois que l'assureur disposait d'un prototype, les consultants sont retournés chez les clients avec ce prototype pour tester différents supports pédagogiques et messages marketing, ainsi que les canaux les plus efficaces pour promouvoir la souscription. Le processus a montré qu'il serait essentiel d'expliquer aux clients des concepts clés tels que le risque de base, afin de renforcer la connaissance et la transparence du produit. Le processus a également permis d'identifier le potentiel d'une stratégie omnicanale visant à promouvoir le produit à la fois par le biais de visites d'agents de prêts performants pour toucher les gens et par le biais d'appels téléphoniques, de messages audio, de SMS et de la radio, qui sont des services à plus faible intensité de contact. Enfin, même si les agents de prêts ne recevaient pas d'incitations directes pour gagner des clients, ils étaient formés pour éduquer et attirer les clients, et pour comprendre que les clients qui reçoivent des paiements sont plus susceptibles de rembourser leurs prêts. Étant donné que les agents de prêts reçoivent une prime pour la gestion des impayés, cette solution était intéressante pour eux.





Crezcamos a lancé le produit en 2020 et a pu placer plus de 68 000 polices au cours de ses trois premières années d'activité dans 13 départements du pays. Plus de 4 850 clients ont reçu des paiements au titre du produit, ce qui a suscité un intérêt accru pour le paiement du produit et une adhésion volontaire par le biais d'appels entrants au centre d'appels.

**Figure I. Processus d'élaboration de produits utilisé par Crezcamos S.A.**



Source : entretiens avec Crezcamos, S.A.

Figure II. Principaux outils et canaux de vente utilisés par Crezcamos S.A.



Source : Crezcamos, S.A.

### Étude de cas 2. Utilisation de la voie verte 2 – Le cas d'APA Insurance au Kenya

« Pour développer un produit, nous utilisons les commentaires (des clients) ; les clients indiquent les aspects positifs et négatifs de la police d'assurance et nous corrigeons le produit en conséquence. » John Kamau, développeur d'affaires chez APA Insurance Limited.

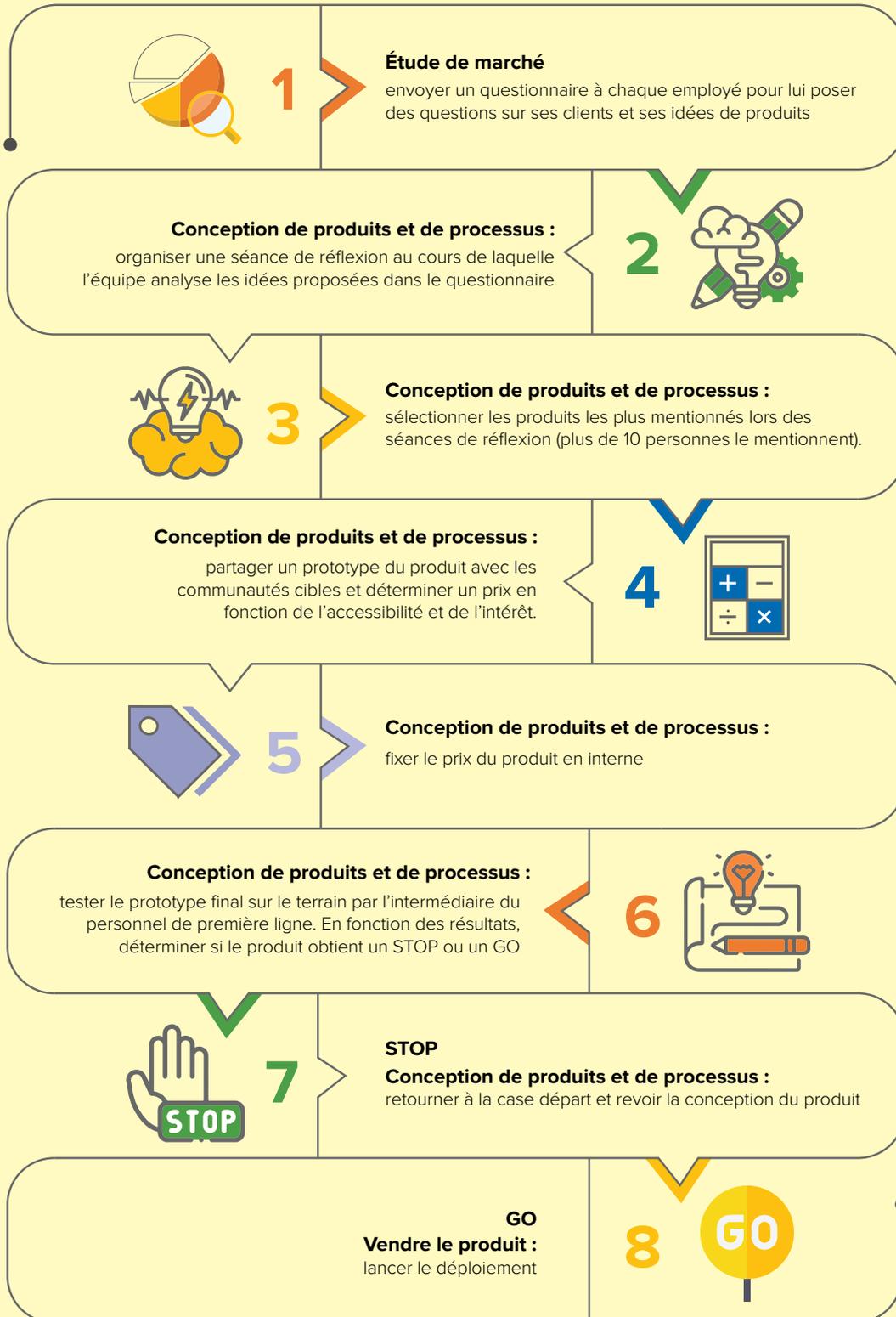
La conception et le développement des produits d'[APA Insurance](#) (Groupe Apollo) au Kenya sont un bon exemple d'une entreprise qui emprunte les itinéraires 2 (vert) et 3 (bleu). APA Insurance Limited (Kenya) est l'une des sociétés les plus importantes du groupe mère et est devenue la plus grande compagnie d'assurance du Kenya ; elle sert à la fois les entreprises et les particuliers et propose une gamme innovante de produits. En se concentrant sur la segmentation ascendante, APA développe différentes activités avec le personnel et les clients potentiels afin d'obtenir des informations pour mettre au point des produits d'assurance inclusifs, de créer des prototypes sur le terrain et de procéder à des ajustements en fonction des commentaires des clients.

Les équipes d'APA se rendent en permanence dans différentes communautés pour discuter avec des clients potentiels et existants et recueillir des idées pour de nouveaux produits d'assurance accessibles à tous. Pour créer un nouveau produit, APA utilise la méthode décrite dans la figure III.





Figure III. Méthode d'APA pour la création d'un nouveau produit



Source : APA Insurance.



1

2

3

4

APA met également l'accent sur l'éducation des clients, en organisant régulièrement des groupes pour expliquer qui est l'entreprise et ce qu'elle peut offrir, en décrivant les polices en termes simples, en donnant les raisons pour lesquelles l'acquisition d'une assurance peut être bénéfique pour les clients potentiels et en essayant de remédier aux expériences négatives que certaines personnes ont eues avec d'autres compagnies d'assurance. L'entreprise considère qu'il est très important de gagner la confiance des populations et de prouver par des actions que les polices d'assurance peuvent les aider en cas de besoin.

### i.iii. Mise en place d'un groupe de travail

Les initiatives d'assurance inclusive requièrent la participation de chaque unité d'une compagnie d'assurance. Les canaux de distribution, tels que les institutions financières, nécessitent également l'implication de plusieurs unités pour garantir que les produits, les processus et les services sont axés sur le client et efficaces. Chaque institution qui se lance dans une nouvelle initiative ou qui améliore une initiative existante devrait créer un groupe de travail à cette fin. En règle générale, les groupes de travail sont composés d'un représentant de l'unité commerciale, d'une personne exerçant une fonction de marketing, d'une personne chargée des questions opérationnelles (comme la gestion d'un centre d'appels), de responsables du partenariat, d'unités actuarielles ou financières et d'unités informatiques. Le coordonnateur de votre groupe de travail peut être l'une de ces personnes ou une personne spécialement désignée pour diriger le projet, en fonction des besoins de votre organisation. Dans certains cas, un coordonnateur peut se voir confier du personnel spécifique pour soutenir différents efforts de temps à autre. Le groupe de travail doit participer dès les premières étapes du processus, y compris la planification du projet et les [ateliers de conception](#). Si les réunions hebdomadaires sont les plus efficaces, tout le monde n'a pas besoin d'y participer. Cependant, chacun doit être informé de l'évolution de la situation par des notes de service et être invité à participer aux réunions hebdomadaires aux moments critiques.

Votre groupe de travail devra se réunir et discuter des différentes étapes de la feuille de route vers l'assurance inclusive. Veillez à ce que ce navigateur soit accessible à tous. Vous pouvez même penser à demander que soient lues différentes sections du navigateur à tout moment du processus. Lorsque vous suivez le navigateur avec votre groupe de travail, n'oubliez pas qu'aucun itinéraire n'est complètement linéaire et que vous devrez accéder à différentes sections du navigateur au fur et à mesure que vous avancerez. Par exemple, si nous incluons une section sur [la révision de votre produit](#) à la fin de ce navigateur, il est important de définir des objectifs et des systèmes avant de lancer votre programme et, dans certains cas, avant même de définir votre produit.



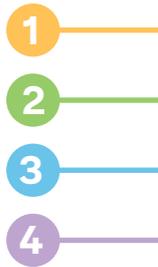


#### **i.iv. La reconnaissance des préjugés internes est essentielle pour lancer un produit d'assurance inclusive**

Ce navigateur souligne que les besoins non satisfaits et les marchés mal desservis peuvent être découverts au cours du processus de développement de produits d'assurance inclusive. Il se peut que les assureurs n'atteignent pas tous les segments du marché dans le pays, pour la simple raison qu'ils ne savent pas comment s'y prendre. Ils peuvent être éloignés du client final et n'avoir qu'une expérience limitée du processus de développement de produits répondant aux besoins des clients.

Nous pourrions penser que nous comprenons déjà notre population cible. Après tout, il peut s'agir d'une population que nous connaissons par le biais de notre famille et de notre communauté ; il peut même s'agir d'une population avec laquelle nous interagissons au quotidien. Par exemple, votre marché cible peut comprendre le chauffeur de taxi qui vous conduit au travail, votre femme de ménage, le propriétaire de la petite épicerie du coin de la rue, ou des membres de votre propre famille vivant à proximité ou dans des régions plus éloignées de votre pays. Nous partageons un pays et une géographie avec ces personnes, et nous apprécions peut-être les mêmes événements sportifs, les mêmes émissions de télévision populaires ou les mêmes équipements locaux. Nous sommes issus d'une histoire culturelle commune et nous pouvons utiliser le même argot et les mêmes idiomes, suivre les mêmes rituels et adopter les mêmes attitudes. En effet, nous savons beaucoup de choses avant de nous lancer dans le processus de définition d'un marché. Cependant, une partie de ce que nous « savons » provient de croyances ; il ne s'agit pas de connaissances que nous avons acquises grâce à un dialogue profond avec notre communauté cible concernant les risques auxquels elle est confrontée, la manière dont elle gère ces risques et ses vulnérabilités financières. Nos croyances peuvent nous amener à faire des suppositions erronées sur les comportements de personnes de classes socio-économiques, d'ethnies, de sexes, de préférences sexuelles, d'âges et de capacités différents. Ce navigateur cherche à être axé sur le client, ce qui nous poussera à remettre en question ce que nous savons déjà et à écouter délibérément les voix, les comportements et les préférences des clients. Les différences peuvent être nombreuses entre nos expériences et celles de la population cible, ce qui peut rendre difficile la compréhension complète de leurs risques financiers et de leur vie. Vous, le lecteur de ce navigateur, pouvez être très différent de votre marché cible en termes d'éducation, de travail et de vie quotidienne.

Pour illustrer ces différences, nous serons accompagnés tout au long de nos itinéraires par Eduardo et Erica. Ils vivent dans une petite ville, Tangerang, en Indonésie (voir encadré 1). Eduardo et Erica sont des profils, ce qui signifie qu'ils représentent une compilation d'histoires et d'expériences provenant de diverses personnes que nous avons interrogées ainsi que de certains documents que nous avons examinés sur la région. Il ne s'agit pas de personnes réelles, mais leur utilisation à titre d'exemple vous aidera à mieux comprendre comment appliquer les leçons de ce navigateur.



### Encadré 1. Rencontrez Eduardo et Erica, qui vous accompagneront tout au long de ce navigateur



Voici Eduardo, Erica et leurs deux enfants, Justin et Jasmine. Eduardo est un commerçant de 35 ans de la région rurale de Luçon, aux Philippines. Il vend des produits d'épicerie. Sa femme, Erica, a 26 ans et travaille comme salariée dans un atelier de confection local. Son employeur lui a ouvert un compte bancaire sur lequel elle reçoit son salaire bihebdomadaire. Elle économise environ un quart de son salaire chaque mois. Elle est très fière de son travail en raison de l'argent qu'il rapporte et qui l'aide à réaliser les rêves de sa famille. Par exemple, l'année dernière, elle a acheté une petite moto à l'aide d'un crédit obtenu auprès de sa banque grâce à ses bonnes habitudes d'épargne.

Eduardo et Erica louent un appartement au père d'Erica, qui vit à l'étage, dans un complexe résidentiel ancien qui est souvent inondé. Ils paient le loyer en espèces grâce aux revenus d'Eduardo à l'épicerie. Bien que leur appartement soit petit, il est pratique pour le travail d'Erica, et ses parents l'aident souvent en gardant leurs deux jeunes enfants pendant qu'Eduardo et Erica sont au travail. Eduardo conduit généralement Erica au travail en moto avant d'ouvrir le magasin. L'après-midi, Erica rentre chez elle en moto-taxi. Erica et Eduardo économisent de l'argent pour acheter leur propre maison près d'une école privée lorsque les enfants seront un peu plus grands. Gardez leurs histoires à l'esprit lorsque vous parcourez le navigateur.

En tant qu'utilisateurs de ce navigateur, nous devons reconnaître que nous ne pouvons pas totalement comprendre les expériences de vie d'Eduardo, un travailleur du secteur informel, ou d'Erica, une ouvrière d'une usine textile. Certains d'entre nous peuvent vivre une vie très différente de la leur ; d'autres peuvent reconnaître des éléments de leur propre expérience. Quoi qu'il en soit, il est important de ne pas commencer par faire des suppositions, car cela entraverait notre capacité à créer et à distribuer des produits qui répondent réellement à leur situation et à leurs besoins. Par exemple, nous pourrions les considérer comme très vulnérables et ayant besoin de plusieurs types de protection. C'est peut-être vrai, mais il faut garder à l'esprit qu'ils sont conscients de leurs vulnérabilités et qu'ils ont déjà élaboré des stratégies pour

#### Définition :

Une organisation axée sur le client est une organisation qui reconnaît que la perception par le client de la valeur qu'il retire d'un produit est la clé de son succès à long terme. Votre proposition de valeur doit donc partir du point de vue du client. Par exemple, pour servir Erica dans le cadre d'une approche axée sur le client, il ne faut pas commencer par un problème commercial, comme : « Erica a un revenu très faible et ne peut pas payer une prime élevée. » Au lieu de cela, vous devez partir du client : « Erica doit faire un trajet coûteux et risqué pour se rendre au travail tous les jours. »





les réduire. S'ils ont peu de contrôle sur certains risques, ils peuvent en gérer d'autres avec beaucoup de prudence, par exemple en diversifiant leurs sources de revenus. Ils gèrent ainsi les risques grâce à leurs multiples emplois et au soutien des membres de leur famille.

1

2

3

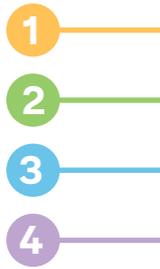
4

### **Encadré 2. Exercice de reconnaissance des préjugés internes**

Réfléchissez à vos propres croyances concernant votre population cible et procédez à une « vérification des préjugés » afin d'identifier dans quelle mesure vos propres préjugés internes peuvent influencer vos idées sur votre marché cible.

1. Posez-vous la question de savoir comment un membre de votre marché cible, comme Eduardo, pourrait réagir à un choc. Par exemple, en tant que propriétaire d'un magasin, comment se débrouille-t-il lorsqu'il est malade ? Quelqu'un d'autre s'occupe-t-il de son magasin ? Doit-il payer cette personne ? Le revenu total du magasin diminue-t-il dans ce cas ou reste-t-il le même ? Comment paie-t-il ses soins de santé pendant qu'il est malade ? Utilise-t-il des installations publiques et, si oui, en ressort-il en meilleure santé ?
2. Maintenant, pensez à votre propre famille et à la façon dont vous réagiriez à un choc similaire si vous étiez à la place d'Eduardo. Sur le plan émotionnel, vous pouvez avoir les mêmes sentiments, mais les choix financiers que vous faites peuvent être différents de ceux d'Eduardo.
3. Demandez-vous si vous avez fait des suppositions sur la situation d'Eduardo en vous basant sur votre propre expérience et sur la réponse que vous pourriez apporter à son problème. Quels sont les facteurs qu'Eduardo pourrait prendre en compte différemment ? Vous pourriez être plus disposé(e) à dépenser de l'argent pour ce que vous percevez comme de meilleurs soins dans des établissements médicaux plus confortables, par exemple, ou vous seriez peut-être plus enclin(e) à fermer votre magasin ou à payer un travailleur pour couvrir votre emploi.

Ce navigateur vous aidera à poser ces questions et à y répondre le plus efficacement possible afin de garantir que la conception de votre assurance inclusive réponde aux besoins réels de votre population cible.

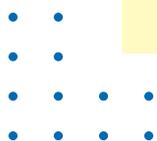


### Étude de cas 3. Se concentrer sur le client – Écouter les leaders inspirants

Ovia K. Tuhairwe est directrice générale adjointe de Radiant Insurance Services Company Private Limited au Rwanda. Elle a participé à la création de Radiant Yacu, une branche spécialisée de Radiant qui se consacre uniquement à la micro-assurance et qui a été créée pour se concentrer sur le segment des personnes à faible revenu au Rwanda. L'une des difficultés rencontrées lors de la mise en place de l'initiative a été de penser au-delà de la fourniture d'une assurance maladie dans le contexte des récentes initiatives du gouvernement rwandais en matière de soins de santé universels, qui répondent à de nombreux besoins de santé de cette population cible. Radiant Yacu a utilisé une approche axée sur le client pour comprendre les nouvelles opportunités de ce marché et développer des produits pour les ménages à faible revenu qui ne font pas double emploi avec les efforts existants du gouvernement. L'équipe de Tuhairwe s'est entretenue avec des motocyclistes pour comprendre leurs besoins. La réponse à une question l'a interpellée et a conduit à créer une assurance obsèques pour les motocyclistes et leurs passagers : à la question « *Que se passerait-il si vous décédiez ?* », les conducteurs ont répondu : « *Lorsqu'il arrive quelque chose, nous n'avons plus qu'à enlever nos casques et à commencer à demander de l'argent au public.* » Cette image valait mille mots. L'approche axée sur le client a permis à Radiant de vendre plus de 150 000 polices au cours de sa première année d'activité. ([En savoir plus en ligne sur la série LEAD 2021 avec cette vidéo](#))

Claire Burns a été responsable du service client de MetLife entre 2010 et 2018. L'entreprise est un géant mondial basé aux États-Unis, qui propose des assurances, des rentes et des programmes de prestations sociales à 90 millions de clients. Lorsque Mme Burns est arrivée chez MetLife, elle a fait passer la société d'un compte de pertes et profits axé sur les produits à un compte de pertes et profits axé sur les clients. Ce changement a été considérable. L'entreprise était organisée en silos de produits qui n'étaient pas intuitifs pour les clients, mais qui étaient le résultat d'un héritage de 145 ans. Un moment crucial pour l'entreprise a été la mise en place de groupes de travail axés sur les clients afin d'accélérer la transition. Ils ont mis en place des forums internes où les équipes travaillaient ensemble sur un segment, en examinant la carte de l'expérience client de bout en bout. Ils ont ainsi commencé à concevoir des produits, des services et d'autres points de contact avec les clients dans une perspective de segments. La clé de ce processus était de comprendre les clients et de fournir des solutions qui répondent à leurs problèmes et à leurs besoins, plutôt que d'essayer de promouvoir des produits qui peuvent ou non être pertinents pour eux. ([Pour en savoir plus sur l'approche axée sur le client de MetLife, voir cette vidéo](#))

Lorenzo Chan est PDG de Pioneer Inc et gestionnaire du portefeuille de micro-assurance de Pioneer Life. Il est également président du Microinsurance Network. En 2008, première année complète d'activité de Pioneer dans le domaine de l'assurance inclusive, l'entreprise a enregistré 30 000 souscriptions et 100 000 dollars de primes. La compagnie a clôturé l'année 2021 avec 18,5 millions de souscriptions et 35,4 millions de dollars de primes. La croissance de l'entreprise ne peut être attribuée à un seul facteur, mais reflète un engagement à long terme à évoluer avec le marché et à apprendre des clients en cours de route.





L'une des clés de son succès réside dans le fait que l'entreprise a construit sa stratégie autour de la compréhension et de la réponse aux besoins des clients. « *Nos premières incursions dans le domaine de l'assurance inclusive ont été une erreur* », déclare M. Chan. Lorsqu'ils ont commencé à travailler dans le domaine de l'assurance inclusive, Pioneer manquait de connaissances sur le marché et n'obtenait que des résultats médiocres. « *Nous avons combiné ce que nous pensions savoir du marché avec quelques petits groupes de discussion.* » Aujourd'hui, le principe de la concentration sur le client a été étendu à l'ensemble de l'entreprise, y compris au processus d'intégration des ressources humaines. Les nouveaux employés sont invités à vivre avec les clients pendant trois ou quatre jours lorsqu'ils rejoignent l'entreprise, afin d'expérimenter pleinement leur vie personnelle. « *Dans les zones rurales, ils se rendent même sur le terrain avec le client.* » M. Chan insiste sur le fait qu'il est essentiel de se mettre à la place du client pour apprendre à le connaître. « *[Le personnel] peut penser que 2 000 pesos ne représentent pas beaucoup d'argent, mais lorsqu'il vit avec le client, il se rend compte que cela représente son alimentation pour le mois !* » ([En savoir plus sur l'approche axée sur le client de Pioneer grâce à cette vidéo](#))

1

2

3

4

### Section i de la liste de contrôle : Préparation au travail

Avez-vous...

- Défini l'itinéraire que votre équipe empruntera (soit les itinéraires recommandés, soit vos propres itinéraires) ?

Itinéraire \_\_\_\_\_

- Mis en place votre groupe de travail ?
- Nommé les membres de votre groupe de travail ?
  - Coordonnateur \_\_\_\_\_
  - Représentant de l'unité commerciale \_\_\_\_\_
  - Représentant de l'unité marketing \_\_\_\_\_
  - Représentant de l'unité opérationnelle \_\_\_\_\_
  - Représentant de l'unité actuarielle \_\_\_\_\_
  - Représentant de l'unité financière \_\_\_\_\_
  - Représentant de l'unité informatique \_\_\_\_\_
  - Représentant des associés (si vous avez une société de personnes)  
\_\_\_\_\_
  - Autres membres opérationnels \_\_\_\_\_
- Complété l'exercice de reconnaissance des préjugés internes (encadré 2) ?

1

[Pour continuer sur la voie orange 1, commencez ici dans ce guide](#)

2

[Pour continuer sur la voie verte 2, commencez ici dans ce guide](#)

3

[Pour continuer sur la voie bleue 3, commencez ici dans ce guide](#)

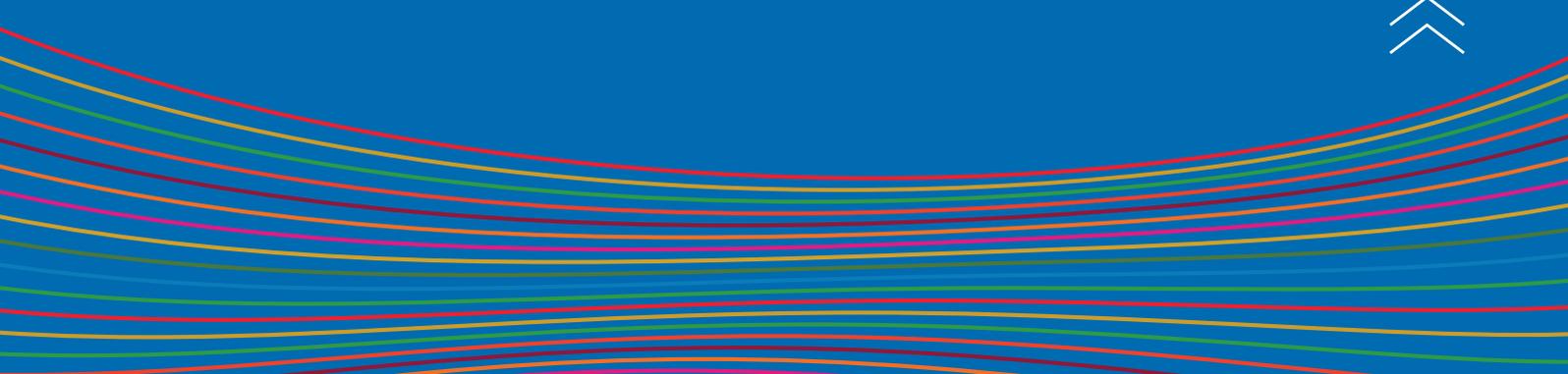
4

[Pour continuer sur la voie violette 4, commencez ici dans ce guide](#)



# **Section 1**

## Étude de marché



**1**

Pour continuer sur la voie orange 1, commencez ici dans ce guide

**1**

## Section 1. Étude de marché

**Note de synthèse du responsable :** La section 1 représente une partie importante du navigateur. L'étude de marché peut définir votre proposition de valeur de manière cruciale, qu'il s'agisse de créer un produit véritablement axé sur le client et répondant à ses besoins, ou de concevoir des stratégies de marketing et après-vente efficaces qui communiquent la valeur du produit et garantissent que les clients bénéficient d'une excellente expérience qui renforcera leur engagement, leur loyauté et leur intérêt à long terme pour l'initiative.

Au cours du processus d'étude de marché, votre équipe identifiera les ressources humaines qui mèneront votre étude, définiront votre plan d'étude, analyseront les données recueillies et commenceront à prototyper des idées de processus et de produits. Nous verrons comment élaborer des hypothèses et les transformer en questions de recherche, ainsi que comment transformer vos questions de recherche en outils de collecte de données. Nous examinerons également les sources de données que vous pourriez souhaiter recueillir et la manière dont elles peuvent vous aider à développer des produits d'assurance inclusive. Ces sources comprennent des données quantitatives internes, des données quantitatives externes accessibles au public ou de nouvelles collectes de données réalisées spécifiquement aux fins de l'initiative. Lors de la collecte de nouvelles données, vous pouvez opter pour des méthodes qualitatives, quantitatives ou hybrides.

Il n'existe pas de méthode unique pour aborder ce travail. Dans certains cas, les institutions peuvent choisir de commencer par le prototypage du produit et du processus, puis de mener des recherches pour combler les lacunes ou tester leurs idées. Dans d'autres cas, les institutions partent d'une hypothèse et la vérifient en effectuant des recherches. Certaines institutions décideront plutôt de recueillir des données initiales, de formuler des hypothèses à partir de ces données et de mener des recherches supplémentaires ou de créer des prototypes de produits à tester à partir de là. Il existe de nombreux itinéraires possibles et cette section ne doit pas être lue de manière linéaire, mais en fonction de l'itinéraire qui convient le mieux à votre organisation. Référez-vous aux [itinéraires de la section i](#) pour identifier le processus qui convient le mieux à votre organisation, ou utilisez ce guide pour développer votre processus.

### 1.1. Qui réalise l'étude de marché ?

Avant de commencer votre étude de marché, vous avez besoin d'un plan pour vous aider à identifier les ressources et le calendrier de l'étude. Quel que soit l'itinéraire que vous empruntez dans ce navigateur, votre organisation doit déterminer la part du travail qui sera effectuée en interne et celle qui sera externalisée.

Le choix de la personne qui effectuera l'étude dépendra de vos besoins spécifiques, de vos capacités internes et de vos contraintes financières. Le tableau 1 présente quelques options ainsi que les avantages et les inconvénients de chacune d'entre elles. Vous pouvez choisir de faire contribuer différents acteurs à différentes parties du processus, ou de confier l'ensemble du processus à un seul acteur. Notez que ce navigateur peut être un complément utile à tous les choix que vous faites.

**Tableau 1. Qui réalise l'étude de marché ?**

<b>Acteur</b>	<b>Avantage</b>	<b>Inconvénient</b>	<b>Comment ce navigateur peut aider</b>
Compagnie d'assurance (interne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de compétences internes en matière de recherche</li> <li>- Biais possible dans les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforce les compétences internes et contribue à réduire les préjugés</li> </ul>
Partenaire de distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Économique</li> <li>- Le personnel est plus proche des clients finaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le partenaire peut manquer de compétences internes en matière de recherche</li> <li>- Peut manquer de temps et de ressources</li> <li>- Peut avoir une compréhension limitée des possibilités d'assurance et de la tarification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforce les compétences internes des partenaires de distribution</li> <li>- Fournit quelques exemples concrets de projets d'assurance inclusive</li> </ul>
Société de conseil en études de marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supprime les préjugés en faisant appel à des experts externes et objectifs</li> <li>- Respecte le calendrier et l'efficacité du projet</li> <li>- Expérience pertinente en matière de méthodologie de recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût</li> <li>- Exige de consacrer beaucoup de temps à l'examen de l'étendue des travaux et des résultats pour s'assurer qu'ils ont un sens dans le contexte de l'assurance</li> <li>- Nécessite une analyse interne ou externe à appliquer à l'assurance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut aider à définir l'étendue des travaux</li> <li>- Peut aider à analyser les résultats des études de marché en interne</li> <li>- Au fil du temps, certaines fonctions de recherche supplémentaires peuvent être effectuées en interne</li> </ul>
Conseil spécialisé en assurance/finance inclusive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expérience pertinente, utilisant des méthodologies éprouvées</li> <li>- Respecte le calendrier et l'efficacité du projet</li> <li>- Comprend la vie financière des pauvres et la manière dont les besoins en services financiers peuvent être satisfaits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût le plus élevé</li> <li>- Nécessite des compétences en matière de gestion de cabinets de conseil externes</li> <li>- Peut réduire l'engagement et l'adhésion internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut aider à définir l'étendue des travaux</li> <li>- Au fil du temps, certaines fonctions de recherche supplémentaires peuvent être effectuées en interne</li> </ul>





Acteur	Avantage	Inconvénient	Comment ce navigateur peut aider
Consultant interne à court terme	<ul style="list-style-type: none"><li>- Supprime les préjugés en utilisant des méthodologies éprouvées</li><li>- Respecte le calendrier et l'efficacité du projet</li><li>- Comprend la vie financière des pauvres et la manière dont les besoins en services financiers peuvent être satisfaits</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coût supplémentaire</li><li>- Il peut être difficile de trouver quelqu'un qui possède à la fois des compétences en gestion de projet et en finance inclusive</li><li>- Le consultant peut se sentir moins capable de prendre des décisions indépendantes sur la méthodologie et le processus afin de se conformer à l'approche des superviseurs, perdant ainsi de sa rigueur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Peut aider à identifier les candidats</li><li>- Peut améliorer la capacité de supervision des consultants</li></ul>

## 1.2. Formuler des hypothèses et élaborer des questions de recherche

### Étude de cas 4. Formuler une hypothèse – Le cas de la Fundación PROFIN en Bolivie

« Il faut créer un produit qui réponde aux besoins du client, et donc toujours commencer par une étude de la demande », déclare Erika Pacheco, coordonnatrice du projet d'assurance, PROFIN.

La fondation PROFIN, un facilitateur de marché et une organisation à but non lucratif dédiée à la promotion de l'inclusion financière, a élaboré un projet d'assurance inclusive financé par la Coopération suisse en Bolivie, appelé « assurance accidents corporels sur le terrain », un véritable produit axé sur le client offrant une couverture d'assurance pour les équipes sportives.

**Le produit :** assurance accidents corporels sur le terrain

**Description :** couverture médicale des accidents corporels survenus lors de la participation à un événement sportif

**Couverture :** plus de 10 000 athlètes

PROFIN a utilisé un processus de conception axé sur l'humain pour concevoir ce produit innovant. L'idée est née lorsqu'un membre du personnel de PROFIN, qui était un joueur de football actif, s'est rendu compte de la nécessité d'une couverture en cas d'accident pendant les matchs de football amateur. PROFIN a trouvé l'idée innovante et intéressante et l'a convertie en une série d'hypothèses, comme suit :

- 1) Les joueurs de football sont exposés à un risque élevé d'accident sur le terrain.
- 2) Les joueurs de football ne sont pas particulièrement préoccupés par les accidents qu'ils pourraient avoir en dehors du terrain.
- 3) Les ligues de football seraient disposées à distribuer une assurance à leurs membres afin de garantir une plus grande sécurité et un meilleur sentiment d'appartenance.

PROFIN a ensuite conçu une étude de marché axée sur la demande afin de mieux comprendre les dimensions du marché et de tester ses hypothèses, ainsi que l'intérêt potentiel pour la couverture. La fondation s'est associée à des ligues sportives, ce qui lui a permis d'avoir accès aux joueurs et de contribuer au processus de conception des produits. Les résultats de ses recherches (groupes de discussion, entretiens et enquêtes) ont montré un vif intérêt de la part des joueurs amateurs, qui recherchaient un produit simple, peu coûteux et à très court terme (par exemple, un produit couvrant les accidents survenant au cours d'un seul match). PROFIN a conçu un produit simple, pouvant couvrir les accidents survenus lors d'un seul match de football, y compris le décès accidentel, puis a identifié une compagnie d'assurance partenaire disposant d'un bon réseau médical pour proposer le produit. Pour tester le produit, la fondation s'est à nouveau associée à des ligues sportives, qui en ont fait la promotion auprès de leurs équipes.

Une fois le produit lancé sur le marché, PROFIN a pu calculer des chiffres plus précis sur le risque et le taux d'accident associés à ce produit, ce qui a permis de générer plusieurs versions et d'apporter des améliorations, notamment une meilleure couverture, des primes moins élevées et une éligibilité élargie à d'autres sports tels que le basket-ball et le volley-ball. Le produit a connu un tel succès que d'autres compagnies d'assurance ont commencé à proposer des produits similaires.

Pour en savoir plus sur cette expérience, consultez [son étude de cas](#) sur la page du Microinsurance Network.

La formulation d'hypothèses peut intervenir à différents stades, en fonction de l'itinéraire emprunté. Une hypothèse est une supposition éclairée : quelque chose que vous croyez sur la base de votre expérience ou de vos connaissances antérieures. L'encadré 3 développe cette idée et montre comment transformer vos hypothèses en questions de recherche. Par exemple, si vous pensez que les clients comprennent mal l'assurance, vous l'avez peut-être appris en leur demandant ce qu'ils savent à ce sujet et comment ils l'ont appris, ou vous pouvez poser ces questions pour valider votre hypothèse. Si vous réalisez des analyses de données [internes](#) ou [externes](#) avant de formuler des hypothèses, vous pouvez utiliser ces données pour étayer vos hypothèses. Par exemple, vous pouvez apprendre que peu de personnes de votre marché cible possèdent des véhicules neufs. À partir de ces informations, vous pouvez émettre l'hypothèse qu'il existe un besoin d'assurance complémentaire pour les véhicules d'occasion. Si vous organisez un [atelier de conception](#) dans un premier temps, votre équipe créera des hypothèses au cours de l'atelier.





### Encadré 3. Hypothèses et questions de recherche

Lorsqu'on réalise une étude, il est préférable de commencer par formuler des hypothèses, de concevoir des questions de recherche pour explorer ces hypothèses, puis de transformer ces questions de recherche en outils permettant de collecter des données (voir l'encadré 8 pour cette dernière étape). Dans le cas d'une étude sur l'assurance inclusive, vos hypothèses s'articuleront probablement autour de certains thèmes communs. Nous dressons ici une liste de ces thèmes et présentons des exemples d'hypothèses et de questions de recherche que vous pourriez utiliser pour les étudier.

#### 1. Prise de conscience

- *Hypothèse* : La plupart des clients potentiels sur mon marché n'ont jamais entendu parler d'assurance.
- *Questions de recherche* : Quelle est la part de mon marché qui connaît l'assurance ? Où les personnes qui connaissent le sujet ont-elles acquis ces connaissances ? Pourquoi les autres ne le connaissent-ils pas ?

#### 2. Lacunes du marché

- *Hypothèse* : Les consommateurs à faible revenu ont des difficultés à financer des funérailles et peuvent bénéficier d'un produit d'assurance-vie qui couvre les frais d'obsèques.
- *Questions de recherche* : D'autres produits sur le marché proposent-ils déjà une assurance obsèques ? De quelles autres façons les gens paient-ils pour les funérailles ? Quelle est la charge représentée par les autres stratégies de financement ?

#### 3. Demande

- *Hypothèse* : L'assurance hospitalisation se vendra très bien, car les séjours à l'hôpital sont très coûteux.
- *Questions de recherche* : Dans quelle mesure les clients potentiels sont-ils conscients des coûts hospitaliers ? Dans quelle mesure sont-ils inquiets à leur sujet ? Comment paieraient-ils un séjour à l'hôpital aujourd'hui, sans assurance ?

#### 4. Distribution

- *Hypothèse* : Les clients achèteront leur assurance par l'intermédiaire de leur opérateur de téléphonie mobile.
- *Questions de recherche* : Dans quelle mesure les clients potentiels font-ils confiance à leur opérateur de téléphonie mobile ? Souhaiteraient-ils un canal de distribution plus direct afin de pouvoir poser des questions ?

### 1.3. Identifier les segments, les typologies ou les profils de clients

Pour développer des produits d'assurance inclusive, il faut bien connaître ses clients et ses clients potentiels. Il s'agit de caractéristiques démographiques et financières, mais aussi de caractéristiques plus abstraites, telles que les préférences, les craintes et les valeurs. La définition des segments de clientèle est une pièce essentielle du puzzle de l'assurance inclusive, car elle vous aidera à cibler les produits et la distribution sur des personnes spécifiques et sur leurs besoins. Avant même de commencer vos recherches, vous avez peut-être déjà une idée des segments que vous souhaitez cibler : par exemple, les femmes rurales ayant obtenu un prêt auprès d'un organisme de microfinancement ou les chauffeurs de bus urbains. La segmentation est un processus utile qui vous permet de regrouper les clients en fonction de leurs différents besoins. Le genre est un élément important à prendre en compte lors de la segmentation, car les femmes et les hommes

#### Définition :

Les segments sont des groupes de personnes qui peuvent être identifiés par des caractéristiques observables. Ils peuvent partager des expériences et des aspirations similaires. Chaque groupe est également susceptible de partager une compréhension similaire de l'assurance, des besoins en matière d'assurance et un intérêt potentiel pour l'achat de nouveaux produits. Par exemple, Erica peut faire partie du segment de clientèle des jeunes femmes ayant un emploi salarié et un compte bancaire, tandis qu'Eduardo peut faire partie du segment de clientèle des propriétaires de petites entreprises informelles.

se comportent souvent différemment et ont des besoins différents en raison de leurs rôles au sein du ménage, des normes sociales et des inégalités économiques. Mais la segmentation entre hommes et femmes n'est pas suffisante. Certaines femmes sont épouses et mères, tandis que d'autres sont célibataires ; certaines sont salariées et d'autres exercent des activités informelles, etc. Un segment doit être suffisamment important pour être attrayant et présenter des caractéristiques mesurables qui vous permettent de le différencier des autres segments. Certains segments peuvent être trop larges, comme le « bas de la pyramide », qui engloberait de nombreux types de personnes ayant des besoins et des capacités financières différents. D'autres segments peuvent en revanche être trop étroits : par exemple, les « coiffeurs » peuvent regrouper trop peu de personnes pour justifier un produit. Un segment mesurable pourrait être les « entreprises urbaines », les « agriculteurs ruraux » ou les « ouvriers d'usine ».

Réfléchissez aux segments et aux personnes que vous envisagez de cibler. Cela vous aidera à identifier les données [internes](#) et [externes](#) dont vous pourriez avoir besoin pour approfondir votre compréhension de ces groupes et valider le fait qu'ils constituent effectivement un segment de marché intéressant. Cela vous aidera également à planifier votre collecte de données si vous envisagez de réaliser votre propre étude de marché. Si vous manquez de données, envisagez la technique de la [segmentation ascendante](#) expliquée ci-dessous.

La segmentation de la clientèle est également un outil très utile pour les études de marché, car vous souhaitez cibler vos nouveaux efforts de collecte de données pour représenter vos segments de clientèle. Par exemple, si vous constatez qu'un certain segment de clientèle est mal desservi, vous pouvez souhaiter concentrer vos efforts de recherche sur ce segment.

La qualité de votre segmentation de la clientèle dépend des données dont vous disposez,





le fait de disposer de plus de données permettant de créer des segments de clientèle plus précis. Si vous avez accès à des données internes et externes, vous pouvez identifier des segments de clientèle à l'aide d'une série de méthodes, allant de méthodes aussi simples que des tableaux descriptifs à des méthodes aussi avancées que des algorithmes de classification d'apprentissage automatique.

Une fois que vous aurez défini vos segments, vous souhaiterez peut-être « personifier » ces groupes afin de les rendre plus vivants au sein de votre équipe ou lorsque vous expliquerez leurs besoins et leurs comportements à des responsables ou à des partenaires potentiels. Vous pouvez créer des profils qui peuvent décrire un exemple du type de personnes que vous regroupez dans un segment ou qui peuvent être un mélange des différentes personnes que vous interrogez dans un segment. Par exemple, Erica est un profil. Elle n'est pas une personne réelle. Mais dans l'Indonésie rurale (voir l'étude de cas 5 ci-dessous), nous avons rencontré de nombreuses femmes comme Erica qui étaient employées dans des usines. Nombre d'entre elles se sont vu proposer de multiples services financiers, y compris le dépôt direct, dans le cadre de leur travail. Nombreuses sont celles qui se rendent au travail à moto et qui rêvent d'accéder à la propriété. À partir de nos conversations avec ces femmes, nous avons pu créer un profil, que nous avons appelé Erica (un nom local courant), qui peut nous aider à imaginer la personne pour laquelle nous concevons un produit lorsque nous lançons le processus de conception de ce dernier. Lorsque vous créez des profils, réfléchissez à la manière dont les disparités entre les sexes et les normes sociales peuvent influencer la « personne » et sa perception du risque, sa vulnérabilité financière, ses connaissances et son intérêt pour l'assurance. Il faut également se demander si certains groupes ont un meilleur accès que d'autres aux moyens de transport, à la technologie et à l'information lorsque l'on réfléchit aux canaux de souscription, de paiement et de règlement des sinistres. Ainsi, votre profil sera le reflet de vos efforts d'empathie et de compréhension à l'égard de vos clients potentiels.

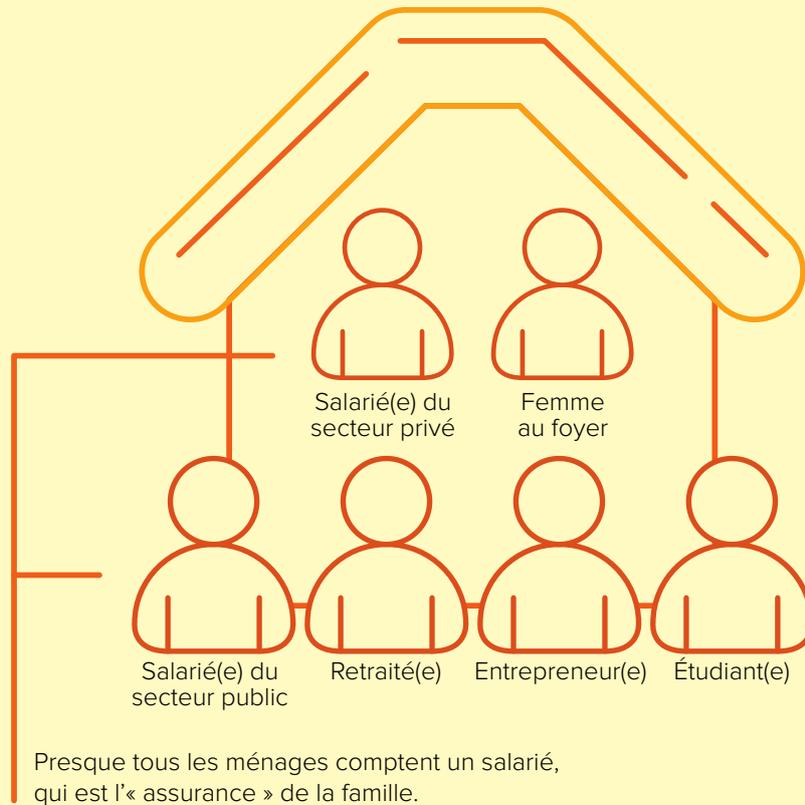
Une dernière remarque : le développement d'un segment de clientèle peut être un processus itératif. Il se peut que vous identifiiez certains segments et que, lors de la collecte de données externes, vous vous aperceviez qu'ils sont plus fluides que prévu ou que vous avez oublié des sous-segments. Ainsi, après avoir recueilli des informations supplémentaires, remodelez et réexaminez vos segments.

### **Étude de cas 5. Identifier les profils de clients grâce à des groupes de discussion – Le cas de la banque AXA Mandiri, Indonésie**

AXA Mandiri souhaitait ajouter de nouveaux produits à sa gamme de micro-assurance. La banque avait un partenariat existant avec un canal de distribution, la banque Mandiri, par l'intermédiaire duquel ils distribuaient trois produits d'assurance.

AXA a commencé son étude de marché par un exercice de segmentation ascendante avec les caissiers et les agents de la banque Mandiri. L'exercice de segmentation ascendante a été mené dans une succursale pendant la pause déjeuner des employés et a commencé par une question : « *À quoi ressemble un ménage de la banque Mandiri ?* » Les employés de la banque ont convenu que presque tous les ménages de la banque Mandiri avaient un membre salarié qui jouait le rôle d'« assurance » du ménage, ce qui a été identifié comme un détail important à prendre en compte dans la réflexion sur les vulnérabilités des ménages.

**Figure IV. Un ménage typique de la banque Mandiri**



Source : AXA Mandiri.

Ils ont ensuite discuté du sexe et de la profession des titulaires de comptes bancaires et ont divisé les titulaires de comptes en quelques segments, notant que le segment le plus important et le plus actif était constitué de femmes salariées gagnant le salaire minimum. Ils ont également convenu que ce segment était celui qui souscrivait le plus souvent des assurances, estimant qu'environ 80 % des assurances souscrites par l'intermédiaire de la banque Mandiri l'étaient par des femmes salariées, percevant un salaire minimum. Ces informations ont permis à AXA Mandiri de cibler l'étude de marché sur le segment des clients de la banque qui étaient déjà familiarisés avec les produits d'assurance et intéressés par ceux-ci, à savoir les femmes salariées touchant le salaire minimum. Grâce à cette étude, AXA Mandiri a découvert que ces femmes salariées s'inquiétaient du risque d'accident de la circulation lorsqu'elles se rendaient au travail et en revenaient, à bord de motos-taxis. AXA Mandiri a mis au point un produit qui couvre les blessures des passagers de motos et, ce faisant, a déterminé que les applications de covoiturage seraient le meilleur mécanisme de distribution.

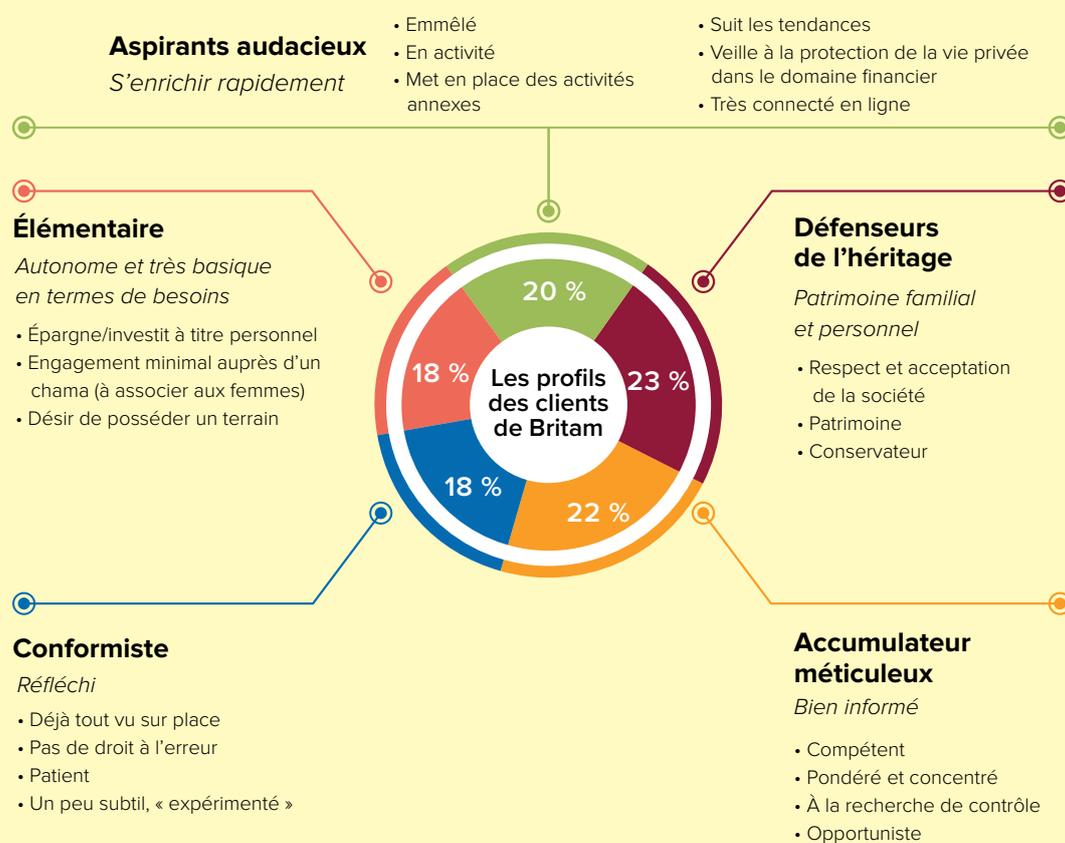




## Étude de cas 6. Utiliser les profils comportementaux des clients pour concevoir une stratégie de produit d'assurance inclusive axée sur le client – Le cas de Britam au Kenya

En 2018, Britam cherchait à repositionner son activité de micro-assurance afin d'élargir son champ d'action en couvrant les risques émergents dans le domaine du numérique et des changements climatiques. Britam a décidé d'adopter une approche axée sur le client pour réorienter ses activités. L'entreprise a d'abord mené une recherche sur la segmentation de la clientèle en utilisant des facteurs comportementaux plutôt que démographiques, en identifiant cinq profils de clients différents pour son activité d'assurance inclusive, ainsi que les perceptions et les attitudes de chaque profil.

Figure V. Les profils des clients de Britam



Source : Britam.

Dans l'étape suivante, Britam a pu mettre en place une stratégie complète pour chacun de ces profils en utilisant des produits et des approches de distribution ciblés :

Profil	Profil comportemental	Profil démographique	Exemples	Produits appropriés	Distribution appropriée
Accumulateur méticuleux	Compétent, pondéré et soucieux de faire fructifier le patrimoine	Hommes et femmes, principalement âgés de 35 à 45 ans	Propriétaires de petites et micro-entreprises	Couvertures contre les pertes d'exploitation, couvertures liées à l'épargne	Institutions de crédit numériques et formelles
Élémentaire	Autonome, travailleur, concentré sur les besoins essentiels de la vie	Essentiellement des hommes indépendants de moins de 40 ans, urbains/périurbains, ayant un niveau d'éducation formelle limité	Travailleurs indépendants tels que les agriculteurs, les mécaniciens, les artisans, etc.	Couverture des entreprises et de la santé, assurance climatique pour les cultures et le bétail	Agents, instituts de microfinance
Aspirants audacieux	Preneurs de risques, arnaqueurs et génération en ligne	Hommes et femmes urbains bien éduqués ayant un emploi formel, « millennials »	Travailleurs sur des salons, travailleurs à la tâche, etc.	Assurance liée à l'investissement, couvertures mobiles et de remplacement du revenu	Sociétés de télécommunications, argent mobile et autres plateformes numériques
Défenseurs de l'héritage et conformistes	Conservateurs, considérant le respect de la société et l'héritage familial comme des facteurs déterminants	Hommes et femmes instruits, ayant un emploi formel, âgés de 40 à 55 ans	Travailleurs du secteur privé et du secteur public de niveaux 2 et 3 officiellement employés	Polices de l'éducation, couvertures liées à l'épargne, à la santé, à la vie et aux biens	Les institutions financières formelles telles que les banques, les sociétés coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) et les agents

Britam a ensuite repositionné son activité de micro-assurance vers les consommateurs émergents avec une stratégie personnalisée pour chaque profil. Depuis le repositionnement, Britam a pu recruter plus de 1,2 million de clients dans les catégories susmentionnées :

Profil du client	Produits et distribution	Nombre de clients
Accumulateur élémentaire et méticuleux	Couvertures santé distribuées par des intermédiaires	211 416
Aspirants audacieux	Micro-assurance momentanée distribuée par les opérateurs téléphoniques, les services de covoiturage et les plateformes de commerce électronique	325 411
Défenseurs de l'héritage et conformistes	Couvertures liées au crédit par l'intermédiaire des banques et des SACCO	602 000
		<b>1 138 827</b>





## 1.4. Sources de données internes

Les données internes sont mieux adaptées aux questions de recherche sur votre marché actuel. Si vous avez travaillé avec des clients à quelque titre que ce soit, vous disposez déjà d'informations que vous pouvez exploiter pour développer de nouveaux produits. Votre clientèle actuelle sera le meilleur marché cible pour les nouveaux produits, car elle vous connaît déjà et vous fait confiance. Sur des marchés développés ou saturés, la conception de produits destinés à une clientèle existante permettra aux fournisseurs de tirer parti de leurs relations existantes et de fidéliser la marque. Elle peut également faciliter l'entrée sur un marché sous-développé, car votre clientèle actuelle est composée de personnes prêtes à s'engager avec une institution financière. Par conséquent, l'utilisation de données internes pour savoir qui sont vos clients, et qui ils ne sont pas, est un outil précieux pour concevoir un produit axé sur la demande. Les données internes peuvent provenir de votre personnel et de vos systèmes, ou de ceux de vos partenaires.

Les données internes peuvent vous indiquer qui sont vos clients et quels sont certains de leurs risques et comportements, mais elles ne peuvent pas vous dire grand-chose sur les raisons pour lesquelles vos clients font les choix qu'ils font. Si vous ne disposez que des ressources nécessaires pour utiliser les données internes, vous pouvez émettre des hypothèses ou des suppositions sur leurs besoins. Mais n'oubliez pas qu'il ne s'agit que de suppositions tant que vous ne les avez pas testées ou validées.

Les types de données internes que vous pouvez détenir comprennent les données démographiques des clients, les dossiers de demande d'indemnisation ou de prêt et les reçus de paiement ou de vente. Vous pouvez également disposer de données qui ne sont pas propres à un client, telles que les zones géographiques dans lesquelles travaillent les agents de prêts. Vous pouvez également avoir des données très détaillées sur vos clients, telles que leur revenu annuel ou leur solvabilité. Si vous avez commencé à [développer des segments, des typologies ou des profils de clients](#), avant cette étape, ces données peuvent vous aider à segmenter le marché et à affiner les idées autour des types spécifiques de personnes que vous ciblez. Le tableau 2 donne quelques exemples de sources de données internes et de la manière dont vous pourriez les utiliser.

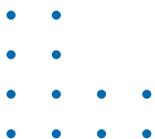
### Encadré 4. Données internes des PSF



Les prestataires de services financiers (PSF) qui accordent des prêts aux travailleurs du secteur informel disposent souvent de données sur ces travailleurs qui peuvent aider les assureurs à évaluer leur risque de mortalité. Ces travailleurs sont généralement en âge de travailler et suffisamment forts pour travailler tous les jours. Par conséquent, leur risque de mortalité peut être faible. Certains organismes de crédit couvrent également leurs prêts en cas de décès et peuvent identifier très précisément la probabilité de décès. Par exemple, en examinant les données internes, vous pouvez découvrir que la probabilité qu'Eduardo décède est faible.

**Tableau 2. Sources potentielles de données internes**

Données	Requêtes	Utiliser ces données pour...
Données démographiques sur les clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Âge                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Âge moyen</li> <li>○ Catégories d'âge</li> </ul> </li> <li>▪ Sexe</li> <li>▪ Lieu                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rural/urbain/semi-urbain</li> <li>○ Ville ou quartier</li> </ul> </li> <li>▪ Profession</li> <li>▪ Taille du ménage</li> <li>▪ Revenu</li> <li>▪ Volume/type du prêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir des <a href="#">segments</a> ou des profils de clients qui décrivent les clients par type.</li> <li>- Faire des suppositions, ou des hypothèses, sur les types de risques et de besoins que les clients peuvent avoir par segment.</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combien de clients appartiennent à des groupes d'âge à risque ?</li> <li>▪ Quelles sont les activités économiques dans lesquelles ils s'engagent, en particulier les activités à risque ?</li> <li>▪ Existe-t-il des risques de sécurité dans les zones où les clients vivent le plus souvent ?</li> <li>▪ Quels sont les risques climatiques courants dans la région ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure vos clients dépendent-ils d'un emploi salarié pour vivre ?</li> <li>▪ Existe-t-il un système de santé publique et quels sont les services inclus ou exclus ?</li> <li>▪ Quels sont les clients qui ont une meilleure cote de crédit ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuler des suppositions ou des hypothèses sur les risques auxquels les clients sont confrontés et qu'ils doivent couvrir. Ces informations sont utilisées au mieux lorsqu'il s'agit d'étudier les segments de clientèle et d'élaborer des profils de clients « typiques », ou profils, et de deviner les risques auxquels les différents types ou profils de clients peuvent être confrontés.</li> </ul>
Ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les produits qui se vendent le mieux ?</li> <li>▪ Qui achète quels produits ?</li> <li>▪ Quels sont les canaux de vente les plus efficaces ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir aux canaux de vente fiables, aux canaux de paiement courants et aux types de produits préférés par vos clients.</li> <li>- Identifier les produits les plus courants actuellement utilisés par les clients (par exemple, les prêts de groupe). Ceux-ci peuvent ensuite servir de point de départ à l'élaboration d'offres groupées de produits assorties d'une couverture d'assurance.</li> </ul>





Données	Requêtes	Utiliser ces données pour...
Mortalité ou demandes d'indemnisation	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quelle est la fréquence de décès de vos clients ?</li><li>▪ Si vous proposez déjà une assurance, quels sont les produits pour lesquels on observe le plus grand nombre de demandes d'indemnisation ?</li><li>▪ Quels sont les segments de clientèle qui présentent le plus grand nombre de demandes ?</li><li>▪ Quels sont les segments qui ne demandent pas d'indemnisation ?</li><li>▪ Quel est le montant moyen des demandes d'indemnisation ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aider à prendre des décisions en matière de tarification en indiquant les taux de mortalité typiques, par exemple, de la population unique que vous ciblez. Ces chiffres peuvent être différents de ceux indiqués dans les tables de mortalité actuarielles standard.</li><li>- Si des données sur l'assurance sont disponibles, elles peuvent permettre d'identifier les segments qui bénéficient le plus des produits existants et ceux qui sont mal desservis. Vous pouvez ensuite cibler les clients mal desservis en leur proposant de nouveaux produits, ou travailler avec eux pour vous assurer qu'ils comprennent le processus de demande d'indemnisation des produits existants.</li><li>- Si les données relatives à l'assurance sont disponibles, elles permettent d'identifier les risques potentiels pour l'assureur, notamment la fraude et l'aléa moral.</li></ul>
Paiements (primes, remboursement de prêts, etc.)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quels sont les types de paiements qui sont en retard ou qui ne sont jamais effectués ?</li><li>▪ À quelle période de l'année ou de la saison les clients ont-ils plus ou moins accès à des liquidités pour payer leurs primes ?</li><li>▪ Quels sont les segments de clientèle qui ont des retards de paiement, qui omettent d'effectuer des paiements ou qui abandonnent parce qu'ils n'effectuent pas de paiement ?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Utiliser ces données pour savoir si les clients ont du mal à assumer leur responsabilité financière ou s'il existe un obstacle opérationnel qui les dissuade de payer dans les délais.</li><li>- Ces informations peuvent vous aider à modifier les canaux de paiement (par exemple, les paiements numériques sont-ils plus fréquents que les paiements en espèces ?) ou à modifier les systèmes de paiement (les paiements forfaitaires sont peut-être plus rares et vous pouvez passer à des paiements échelonnés).</li></ul>

### Étude de cas 7. Utiliser des données internes pour le développement de produits – Le cas de LOLC au Cambodge

« Le défi de la recherche est que, parfois, le projet de recherche ne peut pas obtenir toutes les informations correctes. Les réponses peuvent être biaisées... mais les données ne le sont pas. Nous nous appuyons sur les données internes de l'institution de microfinance pour le produit. » – Ban Phalleng, directeur de l'exploitation de Serendib Microassurance Plc. Cambodia

[Serendib](#) est une filiale à part entière du groupe LOLC, un conglomérat d'entreprises et propriétaire de LOLC (Cambodia) PLC, qui est, avec plus de 25 ans d'expérience, l'une des principales institutions de microfinance au Cambodge. Serendib est le résultat des opportunités commerciales identifiées par le groupe LOLC, inspiré par l'expérience fructueuse du groupe dans le domaine de l'assurance au Sri Lanka. Dans le cadre du développement de produits, l'équipe de Serendib dispose de connaissances approfondies en matière d'analyses de statistiques et de données à leur disposition,

mais l'un des principaux défis consiste à trouver des données fiables sur le marché actuel. Il lui est difficile de s'appuyer sur les résultats d'enquêtes pour évaluer la véracité des faits. L'équipe a donc mis au point des stratégies alternatives pour utiliser les données des clients en vue de développer des produits. Elle a tiré parti de ses contacts avec les clients sur le terrain dans le cadre de l'activité de microfinance, ainsi que d'un grand nombre de données recueillies au fil des ans auprès des clients de la microfinance pour mieux comprendre les besoins des clients en matière d'assurance et créer de nouveaux produits axés sur les besoins des clients. Par exemple, avec les données de crédit de plus de [200 000 clients](#), l'équipe n'a pas besoin de s'appuyer sur des sources de données externes pour développer ses propres études qualitatives et quantitatives afin de concevoir de nouveaux produits innovants qui ciblent le marché.

Pour en savoir plus sur Serendib Microassurance Plc., vous pouvez consulter leur [site Internet](#).

## 1.5. Sources de données externes

Les données externes sont les mieux adaptées aux questions de recherche sur les caractéristiques et les tendances générales du marché. La disponibilité et la qualité des données externes varient selon les marchés. Certains pays disposent de données de recensement très élémentaires, tandis que d'autres réalisent des enquêtes annuelles, voire trimestrielles, sur l'inclusion financière. Quelle que soit la profondeur des données disponibles, les données externes vous donneront une vue d'ensemble du marché et vous permettront d'élaborer des stratégies de ciblage pour vos produits. Si vous avez commencé à [développer des segments, des typologies ou des profils de clientèle](#) avant cette étape, les données externes peuvent

vous aider à segmenter le marché et à affiner les idées autour des types spécifiques de personnes que vous ciblez. Par exemple, vous pourriez décider de ne pas développer un produit pour les jeunes ruraux si des données externes montrent que les jeunes se déplacent vers les zones urbaines. Vous pourriez aussi découvrir que, dans la zone géographique spécifique du pays dans lequel vous souhaitez lancer votre produit, il y a trop peu de femmes comme Erica, et que le marché est donc trop petit pour garantir un résultat rentable.

### Encadré 5. Données de recensement externes



Des sources de données externes, telles que les données de recensement, peuvent nous indiquer combien de femmes comme Erica travaillent dans le secteur manufacturier formel dans une région ou dans une ville. Cela peut nous aider à définir la taille du marché potentiel et à déterminer s'il vaut la peine de tester un produit dans ce lieu.





**Tableau 3. Sources de données externes potentielles**

Données	Requêtes	Utiliser ces données pour...
Données de recensement et enquêtes nationales sur l'inclusion financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelle est la taille de la population à faible revenu ?</li> <li>▪ Où vit cette population le plus souvent ?</li> <li>▪ Quels sont les emplois les plus fréquents ?</li> <li>▪ Où l'accès aux services publics ou aux soins de santé est-il possible, et où ne l'est-il pas ?</li> <li>▪ Où y a-t-il un accès à des connexions de téléphonie cellulaire ?</li> <li>▪ Où se trouve l'accès au Wi-Fi ?</li> <li>▪ De quoi sont faits les bâtiments résidentiels des ménages à faible revenu ?</li> <li>▪ Quel est le revenu moyen des travailleurs à faible revenu ?</li> <li>▪ Où se trouvent les banques ?</li> <li>▪ Où se trouvent les correspondants non bancaires et les autres canaux bancaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir aux <a href="#">segments de clientèle</a> à cibler et développer ou enrichir des profils ou des typologies sur ces segments</li> <li>- Identifier les risques pertinents que votre produit peut couvrir</li> <li>- Faire émerger des idées sur les canaux de distribution accessibles à vos clients</li> </ul>
<a href="#">Banque mondiale, DataBank</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Combien de personnes ont un compte bancaire ?</li> <li>▪ Combien de personnes ont un téléphone portable ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penser aux canaux de distribution</li> </ul>
Publications du secteur (c'est-à-dire les revues des associations professionnelles), <a href="#">État des lieux de la micro-assurance</a> , etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels sont les produits d'assurance qui ont le taux de pénétration le plus élevé ?</li> <li>▪ Quelles sont les caractéristiques des produits qui se vendent bien ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les tendances du secteur, à la fois pour imiter ce qui fonctionne bien et pour éviter de reproduire des produits qui ont déjà conquis une grande part du marché</li> </ul>
Documents de recherche ponctuels (journaux financiers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment les ménages à faible revenu gèrent-ils les chocs inattendus ?</li> <li>▪ Quels outils financiers informels les ménages utilisent-ils pour faire face à des événements inattendus ?</li> <li>▪ Comment la trésorerie fluctue-t-elle dans les ménages à faible revenu ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre les mécanismes existants que les produits d'assurance doivent remplacer pour apporter une valeur ajoutée aux ménages à faible revenu</li> <li>- Comprendre le pouvoir d'achat et les stratégies de fréquence et de recouvrement des paiements</li> </ul>
Nouvelles et médias sociaux (c'est-à-dire articles et commentaires concernant, par exemple, les risques de financement, les lacunes du marché ou les tendances du marché)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qu'est-ce qui change sur le marché (vieillit-il) ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir aux produits et aux personnes sur lesquels vous devez concentrer vos efforts</li> </ul>

## Étude de cas 8. Utiliser des données externes – Le cas de Fasesolda en Colombie

En 2019, Fasesolda, l'association colombienne des assureurs, en collaboration avec la Banca de las Oportunidades et le Programme Impact Insurance de l'Organisation internationale du Travail (OIT), a lancé un projet visant à accroître l'accessibilité et la transparence des données publiques afin de faciliter le développement d'une couverture appropriée pour les populations rurales mal desservies. Les résultats comprennent une base de données Excel organisée en quatre catégories basées sur le [modèle PACE \(produit, accès, coût et expérience\)](#) du Programme Impact Insurance de l'OIT pour évaluer la valeur d'un produit d'assurance inclusive. Les données provenant de toutes les sources publiques sont regroupées et identifiées pour en faciliter l'accès et sont accompagnées d'exemples d'informations qui peuvent être trouvées dans les données. La figure VI donne un aperçu de ce vaste ensemble de données. La matrice complète des ressources de données peut être consultée sur le [site web de Fasesolda accessible ici en espagnol](#).

Figure VI. Matrice des données clients de Fasesolda

Catégorie (produit, accès, coût, expérience)	Expérience
Sous-catégorie	Canal de vente
Quoi ?	Couverture physique du système financier. Données sur la couverture territoriale des bureaux et des correspondants, la densité de couverture par municipalité et par zone rurale.
Source	Banca de las Oportunidades, rapport sur l'inclusion financière avec la superintendance colombienne des banques et des assurances
Description	Les données et les statistiques sur la présence territoriale du système financier dans son ensemble permettent de dresser une carte globale des zones où il existe une infrastructure d'institutions financières sur laquelle le marché de l'assurance peut s'appuyer. En outre, des informations pertinentes peuvent ainsi être fournies lors de l'évaluation des canaux de vente à mettre en œuvre pour servir un nouveau segment de clientèle. Ces données sont utiles pour définir les stratégies d'expansion.
Indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de succursales – Nombre de correspondants</li> <li>- Nombre de dataphones et de distributeurs automatiques de billets</li> <li>- Densité de la couverture par rapport à la population</li> <li>- Densité de la couverture par rapport au territoire</li> <li>- Densité de la population couverte par région, zone rurale et municipalité</li> </ul>
Perspectives	1 236 (21,45 %) municipalités n'ont pas de bureau, dont 73,7 % (174) sont des municipalités rurales ou rurales dispersées. 2. Bien que l'indicateur de couverture dans son ensemble ait augmenté (100 % des municipalités ont au moins un correspondant), l'absence de bureau dans un grand nombre de municipalités rurales peut limiter l'offre de produits disponibles. Source : rapport sur l'inclusion financière 2020, Banca de las Oportunidades
Liens	<a href="https://bancadelasoportunidades.gov.co/index.php.es/cobertura">https://bancadelasoportunidades.gov.co/index.php.es/cobertura</a> <a href="https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/publicaciones/reportes-anales">https://bancadelasoportunidades.gov.co/es/publicaciones/reportes-anales</a> <a href="https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/simulador-y-tarifas-de-servicios-financieros/simulador-de-tarifas/oficinas-y-corresponsales-bancarios-en-colombia-61277">https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/simulador-y-tarifas-de-servicios-financieros/simulador-de-tarifas/oficinas-y-corresponsales-bancarios-en-colombia-61277</a>
Navigation	Dans le lien, téléchargez les fichiers Office Coverage de décembre 2020 et Correspondent Coverage de décembre 2020. Vous pouvez également consulter le rapport annuel sur l'inclusion financière, qui comprend une analyse de la couverture basée sur ces données.
Fréquence	Annuellement
Base de données	Fiche 1

Source : Fasesolda.

### 1.6. Collecte de nouvelles données

Étant donné qu'une assurance véritablement inclusive nécessite une approche axée sur le client, la collecte de nouvelles données peut vous aider à faire en sorte que la voix des clients soit entendue tout au long de votre processus. Chaque situation est différente et l'accès aux





voix des clients peut être très facile ou très difficile, en fonction des contacts et du dialogue de votre organisation avec les utilisateurs finaux. Lorsque vous envisagez de collecter de nouvelles données, pensez aux points de contact les plus proches de vos clients cibles. Avez-vous un partenaire de distribution ayant des liens étroits avec la communauté ? Avez-vous des plateformes de médias sociaux actives qui attirent vos clients cibles ? Peut-être que votre personnel de première ligne connaît bien votre marché cible et peut livrer des informations intéressantes, ou peut-être avez-vous accès au personnel de première ligne d'autres entreprises ? Cette section peut vous aider à réfléchir à la manière de collecter des données et à décider des types de données à collecter. N'oubliez pas qu'une fois que vous avez posé des questions à votre marché cible, vous devez vous appuyer sur ce point de contact pour obtenir autant d'informations que possible : non seulement sur les besoins en produits, mais aussi sur les prix, le marketing, les canaux de distribution et de paiement, et bien plus encore. Cela ne signifie pas qu'il faille rédiger des questionnaires longs et fastidieux, mais seulement qu'il convient de réfléchir dès le départ aux questions prioritaires et s'assurer qu'elles sont prises en compte dans l'étude.

### **Étude de cas 9. Exploiter les connaissances des partenaires – Le cas de Pioneer Life aux Philippines**

Selon Lorenzo Chan, PDG de Pioneer Inc., les partenaires de distribution offrent souvent le meilleur accès et les meilleures informations aux clients. « *[Dès le début de notre travail dans le domaine de l'assurance inclusive], nous avons réalisé que nous devons apprendre de nos partenaires et travailler avec eux et avec leur connaissance de ce segment de marché que nous ne connaissions pas.* » De ses plus de 80 partenaires de distribution pour ses activités de micro-assurance, Pioneer a tiré un enseignement précieux : les partenaires doivent être proactifs et fiables, et jouir d'une certaine crédibilité auprès de leurs clients. Les partenaires peuvent être particulièrement utiles pour comprendre les lacunes auxquelles les clients sont confrontés, la couverture des risques nécessaire et les niveaux de prix les plus appropriés, ainsi que pour co-concevoir des produits abordables. « *Nous avons l'habitude de rencontrer nos partenaires tous les trimestres pour réviser les indicateurs, parler de l'expérience client et examiner les plaintes des clients. Avec plus de 80 partenaires aujourd'hui, nous ne pouvons pas nous réunir aussi fréquemment, mais nous tenons à le faire deux fois par an. Nous ne pouvons pas nous permettre de perdre le contact* », déclare M. Chan.

#### **1.6.1. Segmenter à partir de zéro : segmentation ascendante**

L'analyse des données internes et externes peut fournir des informations sur les segments de marché, mais vous n'avez pas toujours accès aux sources de données adéquates. La segmentation ascendante peut valider les hypothèses sur les segments de marché tirées de ces données ou, dans certains cas, remplacer entièrement ces informations. L'encadré 6 donne des conseils sur la manière de procéder à une segmentation ascendante.

### Encadré 6. Segmentation ascendante

Un exercice de segmentation ascendante est très similaire à un groupe de discussion. Votre équipe souhaitera réunir 6 à 8 personnes qui connaissent très bien le marché. Il peut s'agir du personnel de terrain d'un canal de distribution ou de votre personnel interne. Ces membres du personnel devraient avoir acquis des informations précieuses grâce à leurs interactions avec les clients, notamment les questions que posent les clients et les clients potentiels, les types de produits qui suscitent le plus d'intérêt et les hésitations exprimées par les gens. Aucun client ou client potentiel ne doit figurer parmi les participants.

**Étape 1.** Demandez aux participants qui sont leurs clients « typiques » et commencez à dresser le profil de ces clients afin de comprendre certaines des principales caractéristiques des différents groupes. Identifiez les données démographiques telles que l'âge, le sexe, la profession et l'exposition au risque de chaque groupe. Restez organisé(e) en conservant une liste sur un tableau que tous les participants peuvent voir.

**Figure VII. Caractéristiques démographiques des clients**



**Femmes  
employées**



**Hommes  
employés**



**Entreprise  
familiale**



**Autres**

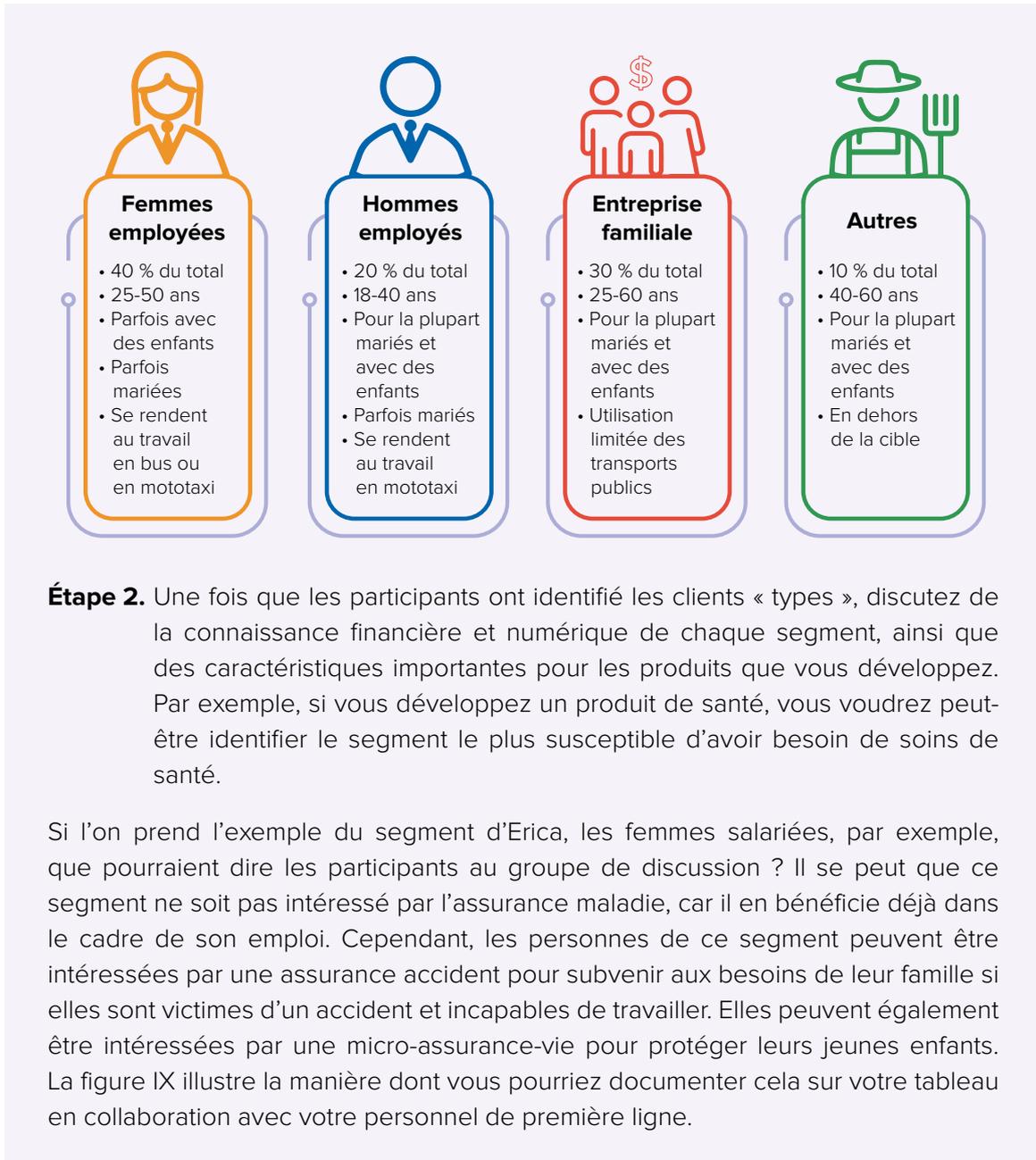
Par exemple, un segment peut être constitué de travailleurs à bas salaire employés de manière formelle (comme Erica), et un autre de propriétaires de petites entreprises informelles (comme Eduardo). D'autres segments peuvent être organisés en fonction de la profession (par exemple, un segment de travailleurs d'usine, de chauffeurs de taxi ou d'employés de maison), de l'exposition au risque (personnes vivant dans une zone inondable), ou de l'âge et du sexe (femmes en âge de procréer). Prenez des notes sur le tableau en tant que groupe pour décrire ces segments plus en détail.





Figure VIII. Détail des caractéristiques démographiques des clients typiques

1



**Étape 2.** Une fois que les participants ont identifié les clients « types », discutez de la connaissance financière et numérique de chaque segment, ainsi que des caractéristiques importantes pour les produits que vous développez. Par exemple, si vous développez un produit de santé, vous voudrez peut-être identifier le segment le plus susceptible d'avoir besoin de soins de santé.

Si l'on prend l'exemple du segment d'Erica, les femmes salariées, par exemple, que pourraient dire les participants au groupe de discussion ? Il se peut que ce segment ne soit pas intéressé par l'assurance maladie, car il en bénéficie déjà dans le cadre de son emploi. Cependant, les personnes de ce segment peuvent être intéressées par une assurance accident pour subvenir aux besoins de leur famille si elles sont victimes d'un accident et incapables de travailler. Elles peuvent également être intéressées par une micro-assurance-vie pour protéger leurs jeunes enfants. La figure IX illustre la manière dont vous pourriez documenter cela sur votre tableau en collaboration avec votre personnel de première ligne.

Figure IX. Risques et intérêts des clients typiques

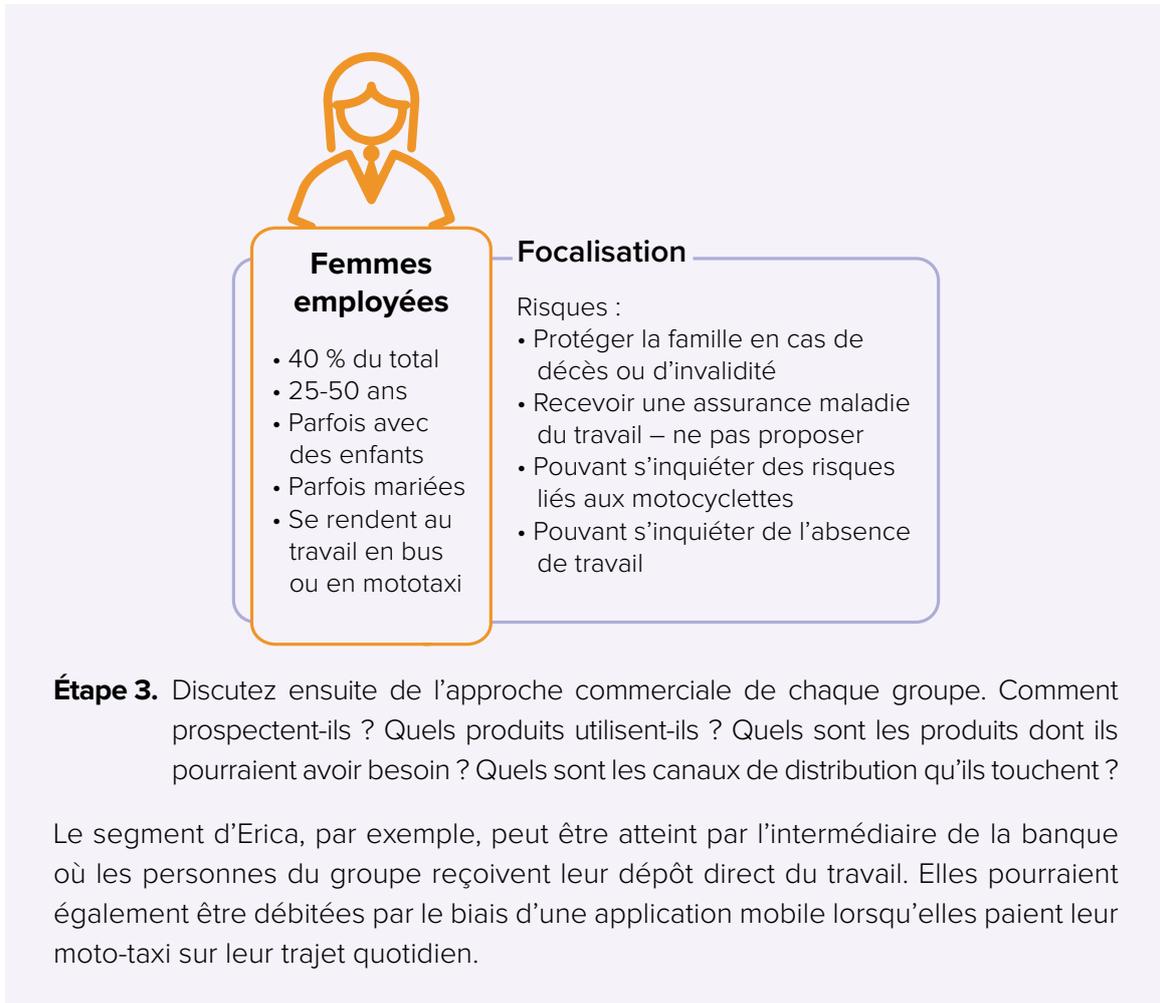
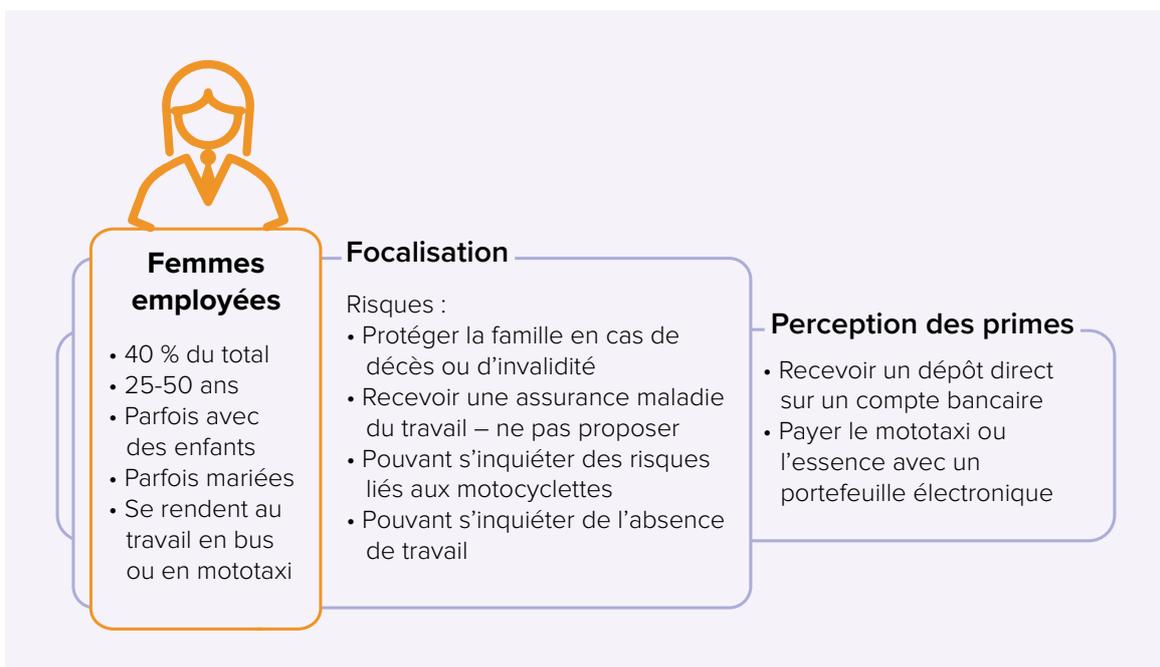


Figure X. Approche commerciale pour des clients typiques





**2** Pour continuer sur la voie verte 2, commencez ici dans ce guide



Une fois que vous avez esquissé les grandes lignes de vos segments, votre groupe de travail peut les utiliser pour [créer des prototypes de produits](#) ou identifier les lacunes de l'étude qui doivent être comblées par [une nouvelle collecte de données](#) en utilisant des outils [quantitatifs](#) ou [qualitatifs](#). Le tableau 4 ci-dessous peut vous aider à identifier la méthodologie ou le type d'outil à utiliser, en fonction de vos questions de recherche et de vos lacunes.

**Tableau 4. Faire correspondre les questions de recherche à une méthodologie appropriée**

Sujet de la question	Analyse des données internes	Analyse des données externes	Qualitative : entretiens	Qualitative : groupes de discussion	Quantitative : enquêtes
Objectif général	Bien pour répondre à la question « Combien ? »	Bien pour répondre à la question « Combien ? »	Bien pour répondre aux questions « Pourquoi et comment ? »	Bien pour répondre aux questions « Pourquoi et comment ? »	Bien pour répondre aux questions « Quel produit/service/canal ? »
Quantifier la taille du marché		Déterminer la taille du marché			Déterminer la taille financièrement viable du marché avec la demande d'un produit*
Segmentation de la clientèle	Identifier et quantifier les segments de clientèle	Identifier et quantifier les segments de clientèle	Identifier les attitudes, les besoins et les comportements des segments de clientèle	Identifier les attitudes, les besoins et les comportements des segments de clientèle	Identifier et quantifier les segments de clientèle*
Risques	Identifier les données relatives à la mortalité, au chômage et au défaut de paiement	Identifier les risques en matière de mortalité, de santé, d'accident et de climat dans un pays	Identifier les types de risques qui préoccupent les clients et qui sont difficiles à gérer	Identifier les types de risques qui préoccupent les clients et qui sont difficiles à gérer	Identifier les types de risques qui concernent les clients et les coûts de la gestion des risques*
Tarification du produit	Identifier les comportements transactionnels et financiers des clients (paiements, décaissements de prêts, soldes d'épargne, etc.)	Déterminer la capacité de paiement	Identifier le consentement à payer (approximatif)	Identifier le consentement à payer (approximatif)	Identifier la volonté de payer
Stratégies d'atténuation			Identifier les coûts spécifiques et les stratégies financières pour gérer un événement assurable	Estimer les coûts et stratégies financières pour gérer un événement assurable	Identifier les coûts spécifiques et les stratégies financières pour gérer un événement assurable*
Préférences			Classer les préférences	Classer les préférences	Classer les préférences*

Sujet de la question	Analyse des données internes	Analyse des données externes	Qualitative : entretiens	Qualitative : groupes de discussion	Quantitative : enquêtes
Sensibilisation à l'assurance			Identifier la compréhension du produit	Identifier la compréhension du produit	Identifier la connaissance du produit*
Langue de marketing			Comprendre le langage utilisé par les clients pour décrire les événements, les pertes et les craintes	Comprendre le langage utilisé par les clients pour décrire les événements, les pertes et les craintes	
Canaux de distribution potentiels	Identifier les comportements transactionnels et financiers des clients (paiements, décaissements de prêts, soldes d'épargne, etc.)	Identifier l'utilisation des services financiers par les clients dans le pays	Identifier l'engagement des clients et leur confiance dans les canaux de distribution	Identifier l'engagement des clients et leur confiance dans les canaux de distribution	Identifier l'utilisation par les clients de services financiers et de points de contact spécifiques*
Évaluer les produits existants	Documenter les taux d'échec des processus internes et des technologies de l'information (TI), ainsi que les informations relatives aux plaintes des clients et des partenaires		Identifier les frictions dans le parcours du client	Identifier les frictions dans le parcours du client	Déterminer le niveau de satisfaction des clients par rapport à des questions opérationnelles spécifiques*

\*Possibilité d'explorer la signification statistique

## 1.6.2 Élaboration d'un instrument et d'un processus de collecte de données

### 1.6.2.1 Outils de collecte de données

Une fois que vous avez identifié la méthode de collecte des données externes, vous devez développer les outils que votre équipe utilisera pour collecter les données. Outre les conseils fournis dans cette section, vous trouverez également plusieurs ressources utiles dans [la boîte à outils](#).

La première étape de l'élaboration d'outils de collecte de données consiste à transformer vos questions de recherche en questions permettant de collecter des données. Les questions de collecte de données peuvent être fermées (avec des options ou des choix spécifiques) ou ouvertes (auxquelles la personne interrogée peut répondre de la manière qu'elle souhaite). Ces types de questions sont adaptés à différentes méthodologies, comme nous le verrons ci-dessous. Quoi qu'il en soit, pour faciliter [l'analyse](#), les questions doivent être cohérentes. Les questions doivent également être formulées simplement, dans un langage compréhensible pour la personne interrogée (celle qui fait l'objet de l'étude). En vous efforçant d'utiliser un langage simple, vous vous rapprocherez de votre future stratégie de marketing. Vous commencerez à tester ce qui est « simple » et « facile à comprendre » pour vos clients potentiels. L'encadré 7 en donne quelques exemples.

- •
- •
- • • •
- • • •



1

2

### **Encadré 7 : Utiliser un langage simple pour formuler des questions**

Nous pensons parfois que le fait d'employer un langage technique nous rend mieux informés ou plus professionnels. Cependant, le risque est que la personne qui nous écoute ne comprenne pas et soit trop gênée pour poser des questions de clarification. Pour obtenir les informations dont vous avez besoin, il est important d'expliquer clairement les choses – et c'est plus facile que vous ne le pensez.

Tout d'abord, oubliez toutes les formations et les explications que vous avez eues sur l'assurance ; décrivez plutôt les termes avec vos propres mots. Laissez tomber le jargon technique et n'attendez pas de vos clients qu'ils apprennent un grand nombre de nouveaux termes et conditions. La connaissance de ces termes spécialisés n'est pas essentielle à leur compréhension de base d'un produit ou de leur vie financière et des risques connexes.

#### **Réfléchir à des idées pour remplacer des termes par d'autres :**

Assurance = vous payez un peu chaque mois (jour/semaine/année) et si un événement malheureux se produit, une partie de votre perte est couverte. Si aucun événement malheureux ne se produit, vous aurez payé pour couvrir la perte de quelqu'un d'autre et, un jour, cette personne vous aidera peut-être à payer la vôtre. Il s'agit d'une protection.

Prime = prix

Terme = durée

Somme assurée = prestation versée

Porte-monnaie mobile/électronique = compte sur votre téléphone

Franchise = vous payez le premier montant xx de la prestation

Sinistre / demande d'indemnisation = vous informez la compagnie de votre perte

Déchéance = votre protection prend fin parce que vous n'avez pas payé

Services à valeur ajoutée = avantages supplémentaires

Exclusions = ce qui n'est pas couvert

Ce ne sont là que quelques-uns des termes que vous pouvez essayer d'expliquer, mais il existe de nombreux termes plus techniques concernant la finance et l'assurance que vous pouvez rendre accessibles. Essayez d'imaginer que vous l'expliquez à un parent âgé ou à un jeune adolescent. Cela peut vous aider à vous concentrer sur les meilleurs mots à utiliser.

L'encadré 8 examine l'échantillon d'hypothèses et de questions de recherche à partir des thèmes de l'encadré 3. Il montre comment transformer une hypothèse en question de recherche, puis comment rendre ces questions de recherche facilement compréhensibles pour votre public en les transformant en questions permettant de collecter des données. L'exercice explique également la méthodologie qu'il serait préférable d'utiliser pour collecter les informations auprès des personnes interrogées. Lorsque vous commencez à discuter de vos questions avec vos clients, il n'est pas nécessaire de commencer par dire que vous développez un produit d'assurance. Vous devriez plutôt expliquer que vous cherchez à offrir des services qui les aideront à gérer des événements coûteux. S'ils ont une image négative

de l'assurance, le fait de mentionner d'emblée l'assurance pourrait influencer leur attitude à l'égard de votre conversation, ainsi que les réponses que vous obtiendrez.

N'oubliez pas que la collecte de données prend du temps et que les personnes interrogées sont fatiguées après avoir passé du temps à répondre aux questions. Pour vous assurer de conserver l'attention de vos participants et d'obtenir des réponses réfléchies et honnêtes, une règle de base est que les enquêtes quantitatives à questions fermées ne doivent pas durer plus de 15 minutes au téléphone ou 20 minutes en personne. Les entretiens qualitatifs individuels peuvent durer plus longtemps (jusqu'à 30 minutes), parce qu'ils sont plus agréables et moins formels. Les discussions de groupe ne doivent pas durer plus de 75 minutes. Rappelez-vous également qu'il n'est pas toujours utile d'avoir plus de données ; en fait, un excès de données peut compliquer le [processus d'analyse des données](#).

### **Encadré 8. Transformer les questions de recherche en questions permettant de collecter des données**

1. Prise de conscience
  - *Hypothèse* : La plupart des clients potentiels sur mon marché n'ont jamais entendu parler d'assurance.
  - *Questions de recherche* : Quelle est la part de mon marché qui connaît l'assurance ? Où les personnes qui connaissent le sujet l'ont-elles appris ? Pourquoi les autres ne le connaissent-ils pas ?
  - *Questions permettant de collecter des données* : Que savez-vous de l'assurance ? Où avez-vous appris à connaître l'assurance ? S'agit-il d'une ressource utile et fiable pour l'apprentissage ?
  - *Méthodologie* : Groupes de discussion avec les clients.
2. Lacunes du marché
  - *Hypothèse* : Les consommateurs à faible revenu ont des difficultés à financer des funérailles et peuvent bénéficier d'un produit d'assurance-vie qui couvre les frais d'obsèques.
  - *Questions de recherche* : D'autres produits sur le marché proposent-ils déjà une assurance obsèques ? De quelles autres façons les gens paient-ils pour les funérailles ? Quelle est la charge représentée par les autres stratégies de financement ?
  - *Questions permettant de collecter des données 1* : (à étudier par le biais de recherches documentaires ou d'évaluations mystères) Quels sont les produits existants qui proposent un financement des obsèques ? Quel est le segment qu'ils desservent ?
  - *Questions permettant de collecter des données 2* : (pour les clients potentiels) Avez-vous eu des décès récents dans votre famille ? Si oui, quels ont été les coûts exacts des funérailles (enterrement, nourriture pour les invités, fleurs, etc.) et comment avez-vous payé pour chacun d'entre eux ? Si ce n'est pas le cas, que feriez-vous si vous deviez payer des funérailles ? A-t-il été / Serait-il difficile de financer des funérailles ?





1

2

- *Méthodologie 1* : analyse des données externes.
  - *Méthodologie 2* : entretiens avec les clients.
3. Demande
- *Hypothèse* : L'assurance hospitalisation se vendra très bien, car les séjours à l'hôpital sont très coûteux.
  - *Questions de recherche* : Dans quelle mesure les clients potentiels sont-ils conscients des coûts hospitaliers ? Comment paieraient-ils un séjour à l'hôpital aujourd'hui, sans assurance ?
  - *Questions permettant de collecter des données* : Combien pensez-vous que cela coûterait de passer une nuit à l'hôpital ? Combien d'argent perdriez-vous si vous ou un membre de votre famille deviez passer une nuit à l'hôpital (perte de salaire ou de chiffre d'affaires) ? Combien dépenseriez-vous pour vous rendre à l'hôpital en cas de maladie ou d'accident grave ? Quelles sources utiliseriez-vous pour payer un séjour de cinq nuits à l'hôpital si vous deviez en avoir besoin demain ?
  - *Méthodologie* : enquêtes.
4. Prestation
- *Hypothèse* : Les clients achèteront leur assurance par l'intermédiaire de leur opérateur de téléphonie mobile.
  - *Questions de recherche* : Dans quelle mesure les clients potentiels font-ils confiance à leur opérateur de téléphonie mobile ? Souhaitent-ils un canal de distribution plus direct ?
  - *Questions permettant de collecter des données* : Avez-vous déjà acheté quelque chose avec votre téléphone ? Achèteriez-vous un produit financier en utilisant votre téléphone ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
  - *Méthodologie* : groupes de discussion avec les clients.

### 1.6.3 Collecte de données

La collecte de **données quantitatives** vous permettra de recueillir des informations à partir d'un échantillon plus large et de généraliser vos conclusions au segment de marché. Ces données sont les mieux adaptées pour répondre aux questions « combien cela coûte », « combien de personnes » ou « lequel ». Les **données qualitatives** vous permettront de mieux comprendre les opinions, les raisons et les motivations profondes de votre marché. Ces données sont les mieux adaptées pour répondre aux questions « pourquoi » et « comment ». Un aperçu de chacun de ces types de données est présenté ci-dessous.

#### 1.6.3.1 Données quantitatives

Les données quantitatives sont souvent collectées via des enquêtes, qui permettent au chercheur de poser les mêmes questions à un grand nombre de personnes afin de refléter les tendances du marché. Dans le cadre de la collecte de données quantitatives, il est préférable de poser des questions fermées. Par exemple, vous pouvez demander à une personne quels sont les produits financiers qu'elle possède, combien de personnes elle soutient financièrement ou combien d'argent elle a épargné.

L'encadré 9 explique comment créer des enquêtes pour l'assurance inclusive, et la [boîte à outils](#) contient plusieurs autres ressources pour vous aider à créer des enquêtes. Une fois que vous avez choisi votre instrument d'enquête, vous devez décider si les informations seront collectées sur papier ou sous forme numérique. Les enquêtes et les questionnaires sur papier sont plus complexes sur le plan opérationnel, car ils doivent être imprimés, numérotés, numérisés et stockés. Toutefois, si les enquêteurs n'ont pas accès à des téléphones portables ou à des tablettes, les enquêtes sur papier peuvent être moins coûteuses que les enquêtes numériques. Auparavant, les instruments numériques dépendaient du Wi-Fi ou de la connectivité des données au sol, qui pouvaient être rares et instables. Aujourd'hui, des outils gratuits tels que [KoBoToolbox](#) sont conçus pour fonctionner hors ligne avec la plupart des smartphones, tablettes ou ordinateurs de bureau. Les instruments numériques peuvent être plus efficaces, car les données ne doivent être saisies qu'une seule fois. Il n'est donc pas nécessaire de les retaper. Cependant, vous devez mettre en place des protocoles pour le téléchargement et l'examen de la qualité afin de vous assurer que les enquêteurs suivent correctement le processus.

### **Encadré 9 : Enquêtes pour l'assurance inclusive**

Les questions de l'enquête doivent être fermées et permettre aux personnes interrogées de répondre aux questions en sélectionnant une ou plusieurs réponses dans une liste d'options. Il faut toujours inclure des questions démographiques, y compris sur les revenus, afin de savoir comment cibler les segments de clientèle appropriés. Vous pouvez également utiliser les enquêtes pour comprendre le potentiel des différentes stratégies de marketing et des canaux de distribution, en posant des questions sur la confiance et l'engagement des différents partenaires potentiels. Évitez toutefois de discuter en détail de la tarification et de la volonté de payer dans le cadre d'enquêtes de ce type. Étant donné qu'il n'existe pas encore de produit tangible que les clients peuvent évaluer et auquel ils peuvent attribuer un prix juste et abordable, toute discussion sur la tarification risque d'être trop abstraite. Référez-vous à la stratégie décrite dans la section ci-dessous concernant les [essais de prototypes](#) pour traiter la question de la tarification, une fois qu'une offre plus concrète a été définie.

Vous trouverez ci-dessous des suggestions de sections d'enquête, ainsi que quelques exemples de questions.

**I. Sensibilisation à l'assurance.** Ces questions vous aideront à comprendre dans quelle mesure votre marché est familiarisé avec les produits d'assurance.

- Question : Parmi les produits suivants, duquel/desquels avez-vous entendu parler ?
  - Assurance couvrant les soins de santé ou l'hospitalisation
  - Assurance qui donne de l'argent à ma famille si je décède
  - Assurance couvrant les pertes de récoltes
  - Je ne connais aucun de ces produits





1

2

**II. Utilisation actuelle des services financiers.** Ces questions vous aideront à comprendre le degré d'intégration de votre marché dans le système financier formel. Elles fourniront également des idées pour les canaux de distribution.

- Question : Parmi les produits suivants, le(s)quel(s) avez-vous ?
  - Compte bancaire, compte auprès d'une IMF ou compte de coopérative
  - Adhésion à une association d'épargne et de crédit rotatif (ROSCA) ou à une banque villageoise
  - Assurance (construisez l'enquête de manière à ce que la personne interrogée se voie proposer des options qui incluent les produits qu'elle a déclaré connaître dans la section précédente)

**III. Demande de produits.** Ces questions permettent de savoir quels produits un client est susceptible d'acheter.

- Question : Parmi les affirmations suivantes, choisissez les trois qui vous préoccupent le plus :
  - Si je décède ou si mon/ma conjoint(e) décède, notre famille n'aura aucun soutien
  - Je crains de tomber malade et d'avoir des frais médicaux élevés
  - Je crains de tomber malade et de manquer le travail
  - Je crains d'être victime d'un accident et d'avoir des frais médicaux élevés
  - Je crains d'avoir un accident et de manquer le travail
  - Je crains que ma maison soit inondée pendant la saison des pluies
  - Je crains que quelque chose arrive à mon entreprise, comme un vol ou un incendie

### **Étude de cas 10. Utiliser des enquêtes téléphoniques pour mieux connaître les clients – Le cas de MAPFRE Colombia et Bancamía**

« Tout d'abord, [nous] identifions ce qui intéresse le client par l'intermédiaire de nos partenaires de Bancamía. Les clients leur indiqueront les produits dont ils ont besoin » – Diana Angel, responsable du canal financier, MAPFRE Insurance

**Les produits :** 1) assurance obsèques pour un maximum de six bénéficiaires avec une couverture nationale ;

2) assurance contre le vol de portefeuille couvrant le vol d'un portefeuille ou d'objets personnels, ainsi que l'invalidité ou le décès en cas de vol qualifié.

MAPFRE, une compagnie d'assurance, et Bancamía, une banque de microfinance, se sont associées pour se répartir les rôles dans la conception et le développement de produits d'assurance inclusive pour les clients de Bancamía en Colombie. Dans le cadre de ce partenariat, Bancamía disposait d'une forte capacité en matière d'études de marché, mais d'une connaissance limitée de l'assurance. Ainsi, pour comprendre les besoins des clients correspondants non bancaires de Bancamía, MAPFRE

a fait appel à une société de conseil spécialisée pour réaliser une étude de marché. Les consultants se sont appuyés sur une analyse documentaire, une analyse des expériences réussies sur d'autres marchés et dans d'autres pays, des enquêtes téléphoniques et des visites sur le terrain pour suggérer la meilleure façon de mettre en œuvre un projet pilote. La recherche ayant eu lieu pendant la pandémie de COVID-19, les consultants ont utilisé KoBoToolbox (voir plus d'informations dans la [boîte à outils](#) ci-dessous) pour réaliser des enquêtes téléphoniques à distance. Un échantillon des sujets de l'enquête est inclus ci-dessous. Les enquêtes ont permis aux équipes de comprendre les besoins de leurs clients.

Les consultants ont identifié les risques spécifiques qui préoccupaient les clients et ont aidé MAPFRE à sélectionner des produits minimums viables à tester avec les clients qui étaient déjà disponibles dans leur portefeuille de produits. Cela a conduit les partenaires à suivre un processus itératif et agile de trois mois pour tester et ajuster la conception des produits, les supports de formation, les supports marketing, les opérations et les besoins technologiques sans attendre un processus complet de conception des produits.

#### **Structure de l'enquête téléphonique de MAPFRE :**

**1. Introduction** – Explication en un paragraphe de l'étude que vous menez et de son objectif.

**2. Consentement** – Une question de consentement pour s'assurer que la personne souhaite répondre à l'enquête.

**3. Connaissances en matière d'assurance** – Types de questions : avez-vous déjà entendu parler de l'assurance ? Possédez-vous une assurance ? Quels types d'assurance possédez-vous ? Êtes-vous satisfait(e) de votre assurance ?

**4. Informations démographiques** – Tout en préservant l'anonymat, posez des questions sur l'âge, le sexe, etc.

**5. Risque et couverture** – Questions sur leur lieu de travail et les risques qui les préoccupent le plus dans leur vie quotidienne. Quelques exemples : quels sont les risques dont vous vous préoccupez au quotidien ? (Réponses à choix multiples). Quelle est, selon vous, la probabilité que l'une de ces situations se produise ? Selon vous, lequel de ces risques affecterait le plus le revenu de votre ménage ?

**6. Couverture et primes** – Questions concernant le montant qu'ils seraient prêts à payer pour bénéficier d'une certaine couverture. Par exemple : si vous aviez la possibilité d'acquérir une assurance qui paierait X en cas de survenance du risque Y, combien seriez-vous prêt(e) à payer ? (Réponses à choix multiples en commençant par le prix le plus élevé que vous essayez de prototyper ; ne demandez un chiffre inférieur que si la réponse est négative, et introduisez des possibilités inférieures jusqu'au prix minimum auquel la prime serait viable pour le produit).





1

2

**7. Expérience des clients avec le canal de commercialisation** – Demandez-leur s'ils utilisent le canal que vous étudiez, et à quelle fréquence ? Utilisent-ils la concurrence ? Quels sont les canaux les plus fiables pour le client ? Demandez des avis sur le canal et le personnel qui y travaille. Comment souhaitez-vous recevoir des informations sur l'assurance ? Quel type d'information souhaitez-vous recevoir sur l'assurance ? Quel est votre revenu disponible lorsque vous consultez le canal financier ?

**8. Remerciez** le client et demandez-lui s'il accepterait de participer à d'autres activités de recherche.

### 1.6.3.2 Données qualitatives

Pensez à la collecte de données qualitatives comme à une série de conversations guidées. Il peut s'agir de conversations individuelles, menées dans le cadre d'entretiens, ou de conversations collectives, menées dans le cadre de groupes de discussion. Les questions de recherche qui conviennent le mieux à la collecte de données qualitatives sont exploratoires et ouvertes. Par exemple, vous pouvez poser des questions sur les risques financiers auxquels une personne est confrontée, sur ses angoisses financières ou sur la manière dont elle hiérarchise ses dépenses.

- Les entretiens vous permettent de parler à une seule personne de manière approfondie et de lui poser des questions sur des sujets sensibles qui ne seraient pas appropriés dans le cadre d'un groupe. Les entretiens vous permettent également d'enregistrer des histoires individuelles, ce qui peut être un outil puissant pour comprendre votre marché.
- Les groupes de discussion permettent aux personnes interrogées d'engager des conversations entre eux (guidées par vos questions permettant de collecter des données). Les groupes de discussion sont un format utile pour lister et classer les besoins et les préférences des clients, car les participants peuvent travailler ensemble pour se mettre d'accord sur des listes et des classements qui leur conviennent en tant que groupe. Ils constituent également le meilleur support pour [analyser le parcours du client](#), ainsi que pour comprendre comment un segment de marché discute de ses besoins et de ses préférences (votre équipe tiendra à refléter ce langage dans les supports marketing). Il est important d'organiser des groupes de discussion avec chaque segment de clientèle individuellement, à la fois pour en apprendre le plus possible sur ce segment et pour créer un environnement confortable pour les participants. Par exemple, le fait de regrouper Erica et ses collègues de l'industrie de l'habillement dans un même groupe vous permettrait de recueillir davantage d'informations sur leur rémunération, les instruments financiers qu'ils utilisent, ainsi que leurs espoirs et leurs rêves pour l'avenir. Cela peut vous aider à déterminer les actifs que les travailleuses de l'habillement souhaitent le plus protéger. Les encadrés 10 et 11 fournissent des conseils sur la conduite de groupes de discussion.
- L'évaluation mystère est généralement considérée comme une étude sur l'offre, qui vous permet de découvrir ce que vos concurrents proposent, ainsi que la manière dont ils le font et les canaux par lesquels ils le font. Les évaluations mystères peuvent également permettre de mieux comprendre l'expérience des clients au cours du processus de vente. Lorsque vous ou votre équipe vous mettez à la place des clients, vous pouvez sentir si les clients sont traités avec respect, observer si les clients reçoivent des messages cohérents et clairs sur le produit et découvrir comment le personnel répond aux questions. Le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP) propose un [Guide des évaluations mystères pour les services financiers](#) qui peut aider votre équipe à s'orienter dans cette voie.

La plupart des analyses qualitatives portent sur de petits échantillons, ce qui signifie que les données peuvent être analysées à l'aide d'un tableur, tel que Microsoft Excel ou tout autre format matriciel simple. Des logiciels spécialisés sont également disponibles pour les ensembles de données plus importants et plus complexes. Ce type de logiciel peut également s'avérer utile lorsque la capacité d'analyse sophistiquée de l'organisation est faible. Notre [boîte à outils](#) propose des ressources qui peuvent vous aider.

1

2

### **Encadré 10 : Groupes de discussion avec des clients potentiels**

**Démarrer le groupe de discussion :** Présentez au groupe ce que vous faites et indiquez clairement que vous essayez d'apprendre du groupe. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Si vous vous adressez à un canal de distribution ou à un membre du personnel interne, insistez sur le fait que leur performance n'est en aucun cas validée.

**Questions :** La question idéale pour un groupe de discussion est celle qui suscitera une discussion. Il doit y avoir 3 à 4 questions, et chaque question posée doit être associée à des questions d'approfondissement, c'est-à-dire des questions de suivi qui peuvent aider à faire avancer la discussion si elle est dans l'impasse. Voici quelques conseils sur les questions à poser aux groupes de discussion pour l'assurance inclusive :

- Commencez par une question d'échauffement, telle que « Parlez-nous de votre travail, de votre entreprise ou de votre foyer », en fonction de l'identité des participants. Si vos participants sont liés à vous par une relation professionnelle (institution de microfinance, groupe marchand, etc.), posez des questions sur le travail. Si vous les connaissez dans le cadre d'une relation familiale (école, église, etc.), posez des questions d'ordre familial.
- Organisez vos questions autour de trois thèmes : le risque, le financement et la confiance/distribution. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions de questions et de sondages pour ces catégories.

**1. Risque :** « Qu'est-ce qui vous inquiète ? »

Sondez les types de risques tels que les situations d'urgence sanitaire, les décès, les accidents et les catastrophes. Écoutez le langage utilisé pour décrire ces risques et ces craintes. Cela peut vous aider à concevoir un langage marketing.

**2. Charge financière :** « Quels sont les événements qu'il vous serait le plus difficile de payer ? »

Sondez les types de risques mentionnés dans la question précédente, en précisant ceux qui sont les plus coûteux et les plus difficiles à prendre en charge. Pensez à les classer par ordre décroissant en matière de difficulté et de probabilité, puis établissez un classement préférentiel des risques assurables.

**3. Confiance/distribution :** « S'il existait un produit d'assurance capable de vous aider à payer les conséquences des risques dont nous avons parlé, à qui feriez-vous confiance pour l'acheter ? »

Sondez les canaux de distribution tels que les agents d'assurance, les banques, les IMF ou les opérateurs de téléphonie mobile.





1

2

**Derniers conseils :** Les groupes de discussion sur l'assurance inclusive ont tendance à se concentrer sur les activités de classement (par exemple, le risque le plus pertinent, le risque le plus cher ou le canal de distribution le plus souhaitable). Il peut être utile de les écrire sur un tableau visible par tous et de demander au groupe de les classer ensemble. Cela permet d'obtenir un consensus au sein du groupe et d'entendre les opinions du groupe sur ces questions, ce qui peut s'avérer très utile pour le développement de produits et le marketing. Soyez attentif/attentive au langage spécifique utilisé pour décrire ces éléments, afin de vous assurer que lorsque vous concevez des stratégies de marketing, le langage utilisé est simple et accessible.

### **Encadré 11 : Groupes de discussion avec le personnel des canaux de distribution**

**Démarrer le groupe de discussion :** Comme pour le groupe de clients, présentez au groupe ce que vous faites et indiquez clairement que vous essayez d'apprendre du groupe. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Pour que les participants soient ouverts et partagent des informations avec vous, assurez-vous qu'aucun superviseur n'est présent et insistez sur le fait que leur performance n'est validée d'aucune manière.

**Questions :** La question idéale pour un groupe de discussion est celle qui suscitera une discussion. Il doit y avoir 3 à 4 questions, et chaque question posée doit être associée à des questions d'approfondissement, c'est-à-dire des questions de suivi qui aideront à faire avancer la discussion si elle est dans l'impasse. Voici quelques conseils sur les questions à poser aux groupes de discussion pour l'assurance inclusive : Commencez par une question d'échauffement, telle que « Parlez-nous de votre travail. Qu'est-ce qui vous motive à travailler ici ? »

- Organisez vos questions autour des trois mêmes thèmes que ceux que vous utiliseriez avec vos clients : risque, financement et confiance/distribution. Avec ce groupe, passez plus de temps sur les questions liées à la distribution. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions de questions et de sondages pour ces catégories. Pour les canaux de distribution, reformulez-les comme s'il s'agissait de clients et non des participants eux-mêmes.

**1. Risque :** « Quels sont les risques auxquels vos clients sont exposés ? »

Sondez les types de risques tels que les situations d'urgence sanitaire, les décès, les accidents ou les catastrophes. Déterminez ceux qui sont étroitement liés à l'interaction avec le canal de distribution. Par exemple, si le canal est un fournisseur de crédit, quels sont les risques susceptibles d'influer sur le remboursement du prêt ?

**2. Charge financière :** « Comment les clients paient-ils le coût de ces événements lorsqu'ils se produisent ? »

Sondez quels sont les mécanismes les plus lourds. Pensez à les classer par ordre décroissant en matière de difficulté et de probabilité, puis établissez un classement préférentiel des risques assurables.

**3. Confiance/distribution :** « S'il existait un produit d'assurance susceptible d'aider les clients à payer les conséquences des risques dont nous avons parlé, le vendriez-vous à vos clients ? »

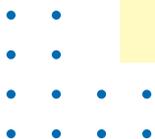
Demandez-leur s'ils ont eux-mêmes souscrit une assurance et/ou s'ils font confiance à l'assurance, puis posez-leur d'autres questions sur le montant de la commission ou d'autres incitations qu'ils souhaiteraient recevoir pour vendre l'assurance. Posez également des questions sur la formation des clients et sur la manière dont ils reçoivent généralement la formation, afin d'amorcer une réflexion sur ces questions. Enfin, demandez-leur s'ils ont accès à des canaux de paiement et comment ils peuvent soutenir la gestion des demandes d'indemnisation.

**Étude de cas 11. Comprendre les obstacles à la demande des clients – Le cas d'AXA Mandiri, Indonésie**

Le tableau ci-dessous présente quelques-unes des informations recueillies dans le cadre de groupes de discussion qualitatifs avec les clients d'AXA Mandiri en Indonésie. Les informations ont été classées selon quatre thèmes ou dimensions (confiance, compréhension, flux de trésorerie imprévisibles et décisions familiales) afin de mieux comprendre la manière dont les clients prennent leurs décisions d'achat. Cela a permis aux chercheurs de mieux comprendre comment le fait d'expliquer clairement les produits aux clients pouvait renforcer la confiance, mais aussi que ces explications ne suffisaient pas à elles seules. La simplicité des produits et les paiements uniques sont également essentiels pour éviter les malentendus et les retards de paiement. Enfin, en discutant des relations et des dynamiques familiales, les chercheurs ont identifié les difficultés liées à la commercialisation des produits auprès des femmes. Les hommes avaient des opinions bien arrêtées sur les décisions d'achat de leur épouse et constituaient souvent un obstacle à la souscription d'une assurance. Les produits obligatoires liés à la consommation de produits existants par les femmes ou à la famille, par exemple, ont permis d'éviter ce problème.

**Obstacles liés à la demande**

<b>Confiance</b>	« Je fais confiance à la [carte] d'assurance parce que nous sommes à l'intérieur de la banque [agence] » – Femme employée dans le secteur formel
	« Une fois que j'ai eu une assurance... quand je n'ai plus pu payer la prime, elle s'est arrêtée [et j'ai tout perdu]. J'ai compris que c'était une erreur de ma part, mais je n'ai jamais fait confiance aux assurances » – Femme employée dans le secteur formel
	« Les agents d'assurance augmentent les prix pour gagner plus d'argent » – Client d'une banque de détail
<b>Comprendre</b>	« J'avais une assurance AXA, mais quand j'ai voulu l'utiliser, j'ai appris que le système était le remboursement. J'ai été choquée » – Femme cliente de Mandiri
	« La plupart des gens comprennent l'assurance ici à Tangerang, mais pas dans les villages » – Femme cliente d'un microprêt





<b>Flux de trésorerie imprévisibles</b>	<i>« J'avais une assurance maladie, mais j'ai cessé de payer les primes. J'avais besoin de cet argent pour autre chose »</i> – Femme cliente d'un microprêt
<b>Décisions familiales</b>	<i>« Ma femme n'achèterait pas [d'assurance], elle a déjà un crédit et cela représente trop de dépenses »</i> – Homme employé dans le secteur formel  <i>« Je ne peux rien acheter sans en parler d'abord à mon mari »</i> – Femme cliente d'un microprêt



**4** Pour continuer sur la voie violette 4, commencez ici dans ce guide

### 2.6.3.3. Cartographie du parcours du client

La cartographie du parcours du client est un outil qualitatif qui repose sur la compréhension et l'empathie avec le client tout au long de son expérience avec un produit. Il peut fournir la clé pour découvrir les frictions jalonnant le parcours du client lorsque le client s'informe sur un produit d'assurance, sur la manière de l'acquérir, de le payer et de faire une demande d'indemnisation. Cela peut améliorer l'expérience du client et garantir une meilleure acquisition, la conformité des paiements et des demandes d'indemnisation. N'oubliez pas que l'assurance multirisque doit offrir une valeur ajoutée aux clients finaux. Il est donc essentiel que les clients comprennent les produits et fassent des demandes d'indemnisation en temps voulu. Cela signifie que les processus doivent être clairs et simples, avec le moins de frictions possible. La carte de parcours du client peut contribuer à identifier les produits, les services, les actions et les interactions ou les points de contact qui conduiront à une expérience client harmonieuse.

Vous pouvez cartographier votre parcours du client en interrogeant individuellement un échantillon de clients sur leurs expériences, ou en organisant des discussions de groupe. L'encadré 12 explique comment diriger un individu ou un groupe dans un exercice de cartographie du parcours du client. Avant de commencer, il est bon de déterminer à quel segment appartient chaque participant, car les différents types de clients peuvent avoir des perceptions et des expériences très différentes, ce qui leur donne des « parcours » très dissemblables. La cartographie du parcours du client peut également être réalisée au cours d'[ateliers de conception](#) afin de décrire le processus que votre institution imaginerait idéalement pour un client.

#### **Encadré 12. Cartographie du parcours du client (exemple de produits actuellement sur le marché)**

Les cartes de parcours du client peuvent être utilisées pour comprendre comment un client se renseigne sur un produit et quelle est son expérience du produit. Grâce à ces informations, un prestataire de services peut formuler des recommandations axées sur le client pour le développement de produits, l'amélioration des processus et la satisfaction des clients. Les cartes de parcours du client peuvent également être utilisées dans la [phase de conception du produit](#) lors du développement de nouveaux produits.

1

2

4

Suivez ces étapes pour élaborer une carte de parcours du client pour les clients actuels :

**Ce dont vous avez besoin :** cet exercice fonctionne mieux dans le cadre d'un groupe de discussion interactif, bien qu'il puisse également être réalisé avec des individus. Vous aurez besoin d'un support de dessin suffisamment grand pour que le groupe puisse le voir, et de quelques stylos de différentes couleurs.

**Étape 1.** Identifiez l'objectif de la carte. Vous pouvez vous concentrer sur le parcours du client lorsqu'il achète votre produit, lorsqu'il paie ses primes ou lorsqu'il dépose une demande d'indemnisation pour le produit. Il est également possible que vous souhaitiez examiner l'ensemble du parcours, du début à la fin. Pour cet exemple, nous nous concentrerons sur l'achat du produit.

**Étape 2.** Ensuite, il faut concevoir la carte. Demandez aux personnes interrogées de vous indiquer les étapes de leur parcours. Commencez par leur demander comment ils ont entendu parler du produit pour la première fois, puis demandez-leur ce qu'il s'est passé ensuite. Les clients peuvent avoir des processus uniques. Identifiez les étapes du processus du point de vue du client et créez une colonne pour chaque étape : par exemple, découvrir, envisager, souscrire, payer et confirmer.

**Étape 3.** Une fois que vous les avez notées et que vous avez convenu des étapes avec les clients, ajoutez des lignes représentant les actions, les points de contact, les pensées, les émotions et les domaines à améliorer. Reprenez chaque étape et posez des questions à vos clients sur chacune d'entre elles, puis inscrivez les réponses dans la colonne correspondant à l'étape. Par exemple, « À quoi pensiez-vous à cette étape ? », « Qu'avez-vous ressenti ? » ou « Comment cette étape aurait-elle pu être améliorée ? »

**Étape 4.** Enfin, analysez les données. Il est clair, dans cet exemple, que les clients auraient bénéficié de produits et que le canal de distribution (l'agence bancaire) crée d'importantes frictions dans le processus.

## 1.6.4 Stratégies d'échantillonnage

Votre échantillon de recherche est constitué des personnes que vous allez sonder, interroger ou avec lesquelles vous vous entretiendrez dans le cadre d'un groupe de discussion. Il est aussi important de vous assurer que vous choisissiez les bonnes personnes pour votre étude que de concevoir vos outils de recherche. Elles doivent se sentir à l'aise pour vous parler et ne pas craindre que leur emploi, leurs prêts ou leurs relations commerciales soient affectés par ce qu'elles disent. Il est important d'inviter les gens de manière aussi aléatoire que possible afin d'éviter de sélectionner uniquement les personnes les plus engagées et les plus franches. Vous devez également veiller à ce que les personnes qui vous parlent se trouvent dans un espace où elles sentent qu'elles sont en sécurité et que la confidentialité est respectée. Dans la pratique, cela peut s'avérer difficile. Certaines personnes de vos segments peuvent vivre très loin et n'avoir aucun moyen de transport pour vous rejoindre. Certaines personnes peuvent se sentir mal à l'aise à l'idée de participer. Pour vous assurer d'entendre un large éventail de personnes, vous pouvez envisager de demander à une personne ou à une institution de confiance d'inviter les personnes à interroger. Vous pouvez en outre offrir aux participants une petite incitation.





Pour commencer, réfléchissez au type de personnes que vous souhaitez voir figurer dans votre échantillon de recherche. Si vous avez commencé à créer des segments avant cette étape, vous pouvez les utiliser pour déterminer les bonnes personnes à qui parler, ainsi que pour vous assurer que vous interrogez suffisamment de membres de chaque segment ou typologie. Si vous disposez d'un grand nombre de clients et qu'ils représentent bien le marché, vous pouvez vous concentrer sur le recrutement de vos clients pour l'étude. Si vous avez identifié des segments de clientèle qui ne sont pas représentés dans votre base de clients, vous devrez inclure des répondants externes. Par exemple, si votre marché comprend un grand nombre de femmes célibataires ayant fait des études supérieures, mais que vous n'avez actuellement aucun produit destiné à ce segment, vous pouvez établir un lien avec une université locale afin de recruter d'anciennes étudiantes. Une autre décision importante consiste à définir le nombre de personnes auxquelles vous vous adresserez. C'est la taille de votre échantillon. Différentes méthodologies requièrent des tailles d'échantillon différentes et la détermination de la taille de l'échantillon peut être partiellement dictée par votre capacité à atteindre les gens et par votre budget.

1

2

4

### Encadré 13 : Stratégies de recrutement des personnes interrogées

Bien qu'il existe de nombreuses ressources de qualité pour vous aider à trouver le meilleur moyen d'atteindre les participants (voir la [boîte à outils](#)), il est possible que vous souhaitiez être un peu plus stratégique en ce qui concerne les personnes que vous échantillonnez lorsque vous effectuez des recherches sur l'assurance inclusive. Voici quelques idées pour un échantillonnage efficace :

- 1. Allez là où se trouvent les clients potentiels.** Si vous supposez qu'il existe un besoin pour un produit destiné aux propriétaires de petites entreprises, rendez-vous sur les lieux où se trouvent les entreprises que vous souhaitez cibler et demandez aux gens si vous pouvez vous entretenir avec eux pendant leur pause.
- 2. Tirez parti des organisations communautaires.** Si vous souhaitez parler avec de petits exploitants agricoles, prenez contact avec une coopérative ou une organisation communautaire d'épargne et de crédit pour les agriculteurs, et demandez si vous pouvez assister à l'une de leurs réunions.
- 3. Demandez aux personnes interrogées si elles peuvent vous recommander à des amis.** Cette stratégie, appelée échantillonnage en boule de neige, est un excellent moyen d'augmenter votre échantillon d'un segment spécifique.
- 4. Parlez à vos clients actuels.** Puisqu'ils sont déjà engagés avec votre entreprise, ils peuvent être une ressource précieuse.
- 5. Adressez-vous aux agents de vente et aux canaux de distribution.** Le personnel qui travaille directement avec les clients aura des idées importantes à partager. Vous devez également comprendre les canaux de distribution potentiels pour concevoir et distribuer votre produit.
- 6. Proposez des incitations** telles que le remboursement des frais de transport, des rafraîchissements ou même de l'argent liquide pour vous assurer que tout le monde participe. Vérifiez d'abord auprès de votre canal de distribution que vous êtes en phase avec sa politique d'incitation.

Lorsque vous échantillonnez des personnes à interroger pour des **données qualitatives**, vous devez viser 13 à 20 personnes par [segment](#). Après une dizaine de personnes interrogées, vous commencez à voir apparaître des schémas que vous pouvez analyser en termes de préférences et de comportements. Pour les groupes de discussion, deux groupes de 6 à 8 personnes par segment sont préférables à un grand groupe. De cette façon, une dynamique de groupe qui ne fonctionne pas peut être réparée par une deuxième population similaire et les résultats peuvent être validés d'un groupe à l'autre. Les données qualitatives ne sont pas statistiquement significatives ou représentatives. Vous cherchez simplement à discuter des réponses aux questions « pourquoi » et « comment » et à les comprendre à travers différentes expériences.

Dans la collecte de **données quantitatives**, le choix de la taille de l'échantillon est important. De nombreux outils d'enquête existants, tels que [SurveyMonkey](#) et [Creative Research Systems](#), vous guident dans le processus de sélection de la taille de l'échantillon. Toutefois, les calculateurs d'échantillons en ligne prennent généralement en compte la nécessité d'une puissance statistique, ce qui n'est peut-être pas votre cas. Si vous vous préoccupez de la puissance statistique et de l'évaluation de la signification statistique de vos données, vous devez veiller à cibler un échantillon de taille précise. Par ailleurs, il se peut que vous soyez davantage préoccupé par la collecte d'un nombre suffisant de données pour bien comprendre et décrire votre marché, et que vous soyez contraint par des restrictions budgétaires ou des calendriers qui limiteront la taille de votre échantillon. Dans ce cas, un bon objectif consiste à essayer de mener des enquêtes auprès d'environ 200 personnes, soit environ 60 par segment, et de veiller à ce que tous les segments qui vous intéressent soient représentés. Bien sûr, plus les personnes interrogées sont nombreuses, mieux c'est, mais plus c'est difficile à réaliser aussi. De manière générale, essayez d'interroger le plus de personnes possible ! Enfin, si vous réalisez une enquête universitaire, vous souhaiterez probablement travailler avec un chercheur ou une institution universitaire.

### 1.6.5 Bonnes pratiques : respect des participants et protection des données

Que vous parliez avec vos clients ou avec d'autres membres de la population, gardez à l'esprit certains principes importants pour la collecte de ce type de données, comme indiqué dans l'encadré 14.

#### Encadré 14. Principes de la collecte de données auprès des personnes participant à votre étude

1. **Obtenez le consentement éclairé de tous les participants** en expliquant les objectifs de votre étude ainsi que les personnes qui auront accès aux informations qu'ils partagent. La participation à la collecte de données doit être volontaire et les personnes interrogées doivent être autorisées à refuser de répondre à des questions spécifiques et à cesser de participer à tout moment.
2. **Anonymisez les données** dans toute réunion ou publication, même en interne. Les opinions, histoires ou citations qu'une personne partage avec vous ne doivent pas être répétées à côté de son nom. Au lieu de cela, vous pouvez partager leur histoire avec des descripteurs anonymes, tels que leur âge, leur lieu de résidence et leur emploi. Veillez à ce que ces descripteurs ne soient pas suffisamment précis pour permettre d'identifier la personne. Envisagez de donner un numéro d'identification aux participants et de conserver leurs noms et numéros dans un fichier distinct des données elles-mêmes. Stockez toutes les données de manière sécurisée.
3. **Rémunérez les participants** pour leur participation à votre étude. Non seulement cela encouragera les gens à participer, mais cela montrera aussi que vous respectez leur temps et leurs opinions.





## 1.6.6 Travail sur le terrain : collecte des données

Lorsque les instruments de collecte des données et les plans de recrutement des échantillons auront été achevés, votre équipe devra mettre au point un plan de collecte des données. Outre les orientations présentées dans cette section, la [boîte à outils](#) contient des ressources pour la gestion de la collecte de données, notamment des outils qui peuvent être utilisés pour s'assurer que l'inclusion du genre est prise en compte tout au long de ce processus.

La collecte des données comprend la gestion du travail sur le terrain et la détermination de la forme sous laquelle vous souhaitez obtenir les données. Pour les enquêtes, il peut s'agir d'un plan de téléchargement des données à partir d'appareils mobiles ou d'un programme de saisie des données pour les [enquêtes](#) sur papier. Pour les entretiens et les groupes de discussion, vous devrez réfléchir aux exigences de votre plan [d'analyse](#). Souhaitez-vous que les entretiens et les groupes de discussion soient enregistrés ? Souhaitez-vous que les enquêteurs et les animateurs prennent des notes ? Serait-il utile que les enregistrements soient transcrits (écrits mot à mot) ?

Vous devrez déterminer qui sera chargé de la collecte des données, c'est-à-dire les travailleurs de terrain qui effectuent les tâches d'enquête, d'entretien et d'animation des groupes de discussion. Veillez à ce que vos travailleurs de terrain aient l'expérience de la population cible et, dans l'idéal, veillez à ce qu'il y ait un équilibre entre les hommes et les femmes pour permettre aux personnes de tous les sexes de s'exprimer plus librement et plus confortablement.

Quelle que soit la personne qui effectue le travail sur le terrain (enquêteurs d'une société d'enquête, agents de prêts d'un partenaire de distribution, etc.), une formation doit être dispensée pour s'assurer que les questions sont posées de la même manière et avec la même intention à toutes les personnes interrogées. Il s'agit d'une partie importante du processus de recherche qu'il peut être facile de laisser de côté, mais sans formation formelle, vous risquez de perdre du temps, de l'argent et de l'énergie à collecter des données qui ne répondent pas de manière adéquate à vos questions de recherche. La formation doit inclure une session sur la manière de garantir le respect et l'inclusion de tous les types de répondants. Cela inclut les femmes, les jeunes, les personnes âgées et les personnes handicapées.

Il peut être utile d'organiser une discussion pour explorer les préjugés que les travailleurs de terrain peuvent avoir lorsqu'ils recrutent et parlent aux personnes interrogées, afin de s'assurer qu'ils sont conscients de la nécessité d'être aussi inclusifs que possible. Les travailleurs de terrain peuvent appartenir à des groupes socio-économiques ou à des tranches d'âge différents et peuvent ne pas être sensibles aux types de contraintes auxquelles sont confrontés les répondants plus âgés ou plus vulnérables. Il faut également leur demander de tenir compte des différences entre les sexes, en soulignant que dans certaines cultures et certains contextes, les femmes peuvent préférer être interrogées séparément des hommes. Dans d'autres contextes, il peut être nécessaire de parler aux femmes avec plus de prudence, car elles peuvent avoir des réticences à révéler des informations personnelles. Tenez compte du point de vue des personnes les plus vulnérables et veillez à ce que votre approche en tienne compte. L'encadré 15 donne des conseils sur le recrutement des enquêteurs, des interrogateurs et des animateurs de groupes de discussion. L'encadré 16 propose des orientations sur la formation.

1

2

4

Vous devrez également vous assurer que vous disposez d'un plan de contrôle de la qualité. Le contrôle des enquêteurs, par exemple, peut consister à appeler quelques répondants au hasard et à s'assurer qu'ils ont parlé à l'enquêteur, ou à analyser les données pour y déceler des valeurs aberrantes ou des modèles parmi les enquêteurs qui pourraient indiquer qu'ils falsifient les données. Pour vérifier la qualité des entretiens et des groupes de discussion, vous pouvez écouter des extraits de quelques enregistrements.

Enfin, à moins que vous ne fassiez appel à une société d'enquête qui a mis en place des protocoles, vous devrez réfléchir à la meilleure façon de rémunérer et d'encourager les travailleurs de terrain. Envisagez de payer un petit tarif journalier pour « se présenter », ainsi qu'un tarif par enquête achevée pour les enquêteurs (et assurez-vous qu'elles sont examinées avant le paiement) ou, pour les interrogateurs et les animateurs, un tarif par entretien/groupe de discussion achevé et les notes correspondantes. Remboursez les frais de transport et d'avion des travailleurs de terrain, ainsi que toute autre dépense liée à leur travail.

1

2

4

### **Encadré 15. Recrutement d'enquêteurs, d'interrogateurs et d'animateurs**

Si vous travaillez avec un cabinet de conseil, il est possible qu'il dispose déjà de chercheurs formés qui peuvent mener des enquêtes, des entretiens et des groupes de discussion pour vous. Si vous menez des recherches en interne ou par l'intermédiaire d'un canal de distribution, vous devrez probablement recruter vous-même des travailleurs de terrain. Voici quelques conseils :

- 1. Passez un contrat avec une société d'études de marché pour effectuer le travail sur le terrain.** Même si vous réalisez l'étude vous-même, vous pouvez faire appel à une société d'études de marché afin de profiter de son réseau existant de personnel de terrain. Il s'agit d'une option plus coûteuse, mais elle vous permet d'avoir accès à des chercheurs formés et contrôlés, ainsi qu'à des chercheurs plus expérimentés qui peuvent effectuer des contrôles de qualité et gérer le processus de travail sur le terrain.
- 2. Adressez-vous aux professeurs d'une université locale.** Les étudiants orientés vers la recherche ou en sciences sociales, comme la sociologie ou l'anthropologie, sont généralement à la fois familiarisés avec le processus de recherche et intéressés par l'acquisition d'une expérience pratique, ce qui en fait d'excellents candidats pour la réalisation d'une étude de marché.
- 3. Embauche au sein de la communauté.** Les principales responsabilités des personnes chargées de la collecte des données consistent à s'assurer que les personnes interrogées comprennent les questions et qu'elles se sentent à l'aise pour répondre honnêtement aux questions. Un bon moyen de s'en assurer est d'engager des travailleurs de terrain issus de la communauté dans laquelle vous collectez des données.
- 4. Faites preuve de discernement lorsque vous faites appel à du personnel interne.** Le personnel interne peut être approprié pour certaines collectes de données, en particulier les personnes qui travaillent en étroite collaboration avec les clients et qui ont déjà noué des relations de confiance. Malheureusement, le personnel interne a tendance à avoir des idées préexistantes sur les besoins des clients et à privilégier les objectifs organisationnels ou personnels.





Bien qu'il ne soit pas toujours inapproprié de confier le travail sur le terrain à du personnel interne, il est important de tenir compte de l'impact que cela pourrait avoir sur la recherche.

- 5. Garantissez les compétences de base.** Au minimum, le personnel de terrain doit être capable de parler la langue des personnes avec lesquelles il travaille et doit être respectueux, aimable, honnête et fiable. Si un outil numérique est utilisé pour collecter des données, il convient d'être à l'aise avec la technologie utilisée.

**Note finale :** en plus des animateurs de groupes de discussion, vous pouvez souhaiter engager des personnes qui prendront des notes pour les groupes de discussion si vous disposez des ressources nécessaires. Si ce n'est pas le cas, il peut être bon de faire appel à du personnel interne, mais pour éviter toute partialité, veillez à confier cette tâche à des membres du personnel qui ne font pas partie du groupe de travail.

1

2

4

### **Encadré 16. Conseils pour la formation et la rémunération de vos enquêteurs, interrogateurs ou animateurs**

Des **sessions de formation** doivent être organisées pour s'assurer que les questions relatives à la collecte des données sont posées de la même manière et avec la même intention à toutes les personnes interrogées. Un modèle de session de formation est présenté ci-dessous.

1. Sensibilisation (environ 1 heure) :
  - Commencez la session de formation en demandant à un ou deux stagiaires de parler de leurs propres expériences, ou de celles de leurs amis et de leur famille, en matière de chocs financiers inattendus. Demandez aux recrues d'expliquer les mesures financières qu'elles ont prises pour faire face au problème.
  - Présentez le concept d'assurance et expliquez l'objectif de l'étude.
  - Demandez si quelqu'un a eu de mauvaises expériences avec une assurance et parlez de l'importance de ne pas évoquer ses expériences personnelles dans le processus de recherche.
  - Engagez une discussion sur les préjugés à l'égard des personnes et sur la manière d'éliminer ces préjugés de la collecte de données.
2. Examen de l'instrument (environ 2 heures) :
  - Faites le tour de la salle et demandez aux stagiaires de lire à tour de rôle des sections de l'instrument. Après chaque section, expliquez la signification et l'objectif de la question ainsi que la manière exacte dont vous voulez qu'ils posent la question. Permettez aux stagiaires de poser des questions avant de poursuivre.
3. Pause (30 minutes)

#### 4. Technologie ou prise de notes

- Si vous réalisez une enquête, présentez aux stagiaires l'application d'enquête et ses fonctionnalités.
- Si vous organisez un groupe de discussion, discutez des plans de transcription ou de prise de notes. Par exemple, si vous enregistrez et demandez aux interrogateurs de transcrire l'entretien, expliquez exactement à quoi doit ressembler le produit final (c'est-à-dire une transcription exacte de l'entretien ou des notes sur les réponses). Si vous formez des preneurs de notes pour les groupes de discussion, discutez de ce qu'il est important qu'ils notent et de ce qu'ils doivent écouter.

Pratique (reste de la journée) :

- Divisez les stagiaires en paires et demandez-leur de s'exercer l'un sur l'autre.
- Partagez avec l'ensemble du groupe les expériences et les conseils tirés de la pratique.

## 1.7. Analyse de vos données

La plupart des projets ne souffrent pas d'un manque de données, mais d'un excès de données. Des outils de collecte de données courts et concis réduiront la complexité de l'analyse des données et la rendront plus efficace. Pour être le plus efficace possible, réfléchissez à votre plan d'analyse avant de créer vos outils de collecte de données. N'oubliez pas que votre analyse doit être impartiale et qu'elle doit tenir compte des résultats de l'étude plutôt que de vos hypothèses et opinions initiales.

L'analyse des entretiens qualitatifs devrait se concentrer sur la manière dont les répondants (par segment) gèrent les risques et sur leur perception des difficultés liées à leurs outils de gestion des risques ainsi que de la probabilité des événements qui représentent un risque. L'analyse devrait également porter sur les canaux de distribution les plus fiables. Vous pouvez trouver des logiciels qualitatifs tels que [Dedoose](#) ou [Nvivo](#) utiles pour analyser vos données. Ce type de logiciels est particulièrement utile si vous disposez de grands ensembles de données ou si vous n'avez pas de personnel analytique disponible pour travailler sur l'étude. Vous pouvez également utiliser un tableur, par exemple Microsoft Excel ou une autre application, avec les questions comme titres de colonnes et les répondants comme lignes. Cela peut vous permettre de comparer les réponses d'un individu à l'autre et d'identifier des tendances. N'oubliez pas de noter les caractéristiques démographiques des personnes interrogées afin de vous assurer que votre analyse inclut une segmentation. L'analyse des groupes de discussion peut également être regroupée dans des tableaux, avec une ligne pour chaque groupe.

L'analyse des données quantitatives doit commencer par un nettoyage approfondi des données. Avant de commencer, passez en revue vos données et « nettoyez-les ». Tout d'abord, éliminez les doublons et les entrées vides. Ensuite, pensez à coder certaines réponses ouvertes ou à corriger les incohérences : par exemple, si la réponse à une question est « 3 » et que les réponses sont orthographiées « 3 », « trois » et « III », elles





doivent toutes être recodées en « 3 ». L'analyse peut être effectuée à l'aide d'un progiciel statistique ou d'un tableur tel que Microsoft Excel, en fonction des capacités internes. Il est possible d'apprendre beaucoup de choses à partir des données d'une enquête sans faire quoi que ce soit de sophistiqué. Commencez par des tableaux descriptifs de base indiquant qui a été interrogé (sexe, âge, profession, revenu, etc.), ainsi que des tableaux des réponses à chaque question, indiquant les fréquences et les moyennes en fonction des questions. Si vous voulez savoir combien de personnes ont répondu qu'elles avaient un prêt, vous pouvez indiquer la fréquence de cette réponse (par exemple, 40 %). Si vous voulez savoir à quelle fréquence les gens consultent un médecin, vous voudrez peut-être montrer une moyenne et des écarts types si vous disposez d'un grand ensemble de données. Vous pouvez ensuite établir des tableaux des résultats par segment afin d'examiner les risques, les préférences et les contraintes financières propres à chaque segment.

1

2

4

### **Section 1 de la liste de contrôle : Étude de marché**

Vérifiez si l'équipe a fait ce qui suit :

- Définir les ressources et le calendrier de l'étude ?
  - Décider qui effectuera l'étude (en interne ou en externe) ?
  - Dans les cas où les activités de recherche sont externalisées, le consultant est-il engagé ?
- Formuler des hypothèses (encadré 3) ?
- Élaborer des questions de recherche (encadré 3) ?
- Identifier les segments de clientèle ?
  - Effectuer un exercice de segmentation ascendante (encadré 6) ?
  - Définir le(s) segment(s) de clientèle ?
  - Créer des profils pour le(s) segment(s) de marché ?
- Analyser les données internes, y compris...
  - Données démographiques sur les clients ?
  - Risques ?
  - Ventes ?
  - Mortalité/Sinistres ?
  - Paiements ?
- Identifier et analyser les sources de données externes, y compris...
  - Recensement ?
  - Enquêtes nationales ?
  - DataBank de la Banque mondiale ?
  - Publications sectorielles ?
  - Documents de recherche ?
  - Actualités ?
  - Médias sociaux ?
- Identifier les points de contact les plus proches de votre client cible (partenaire externe, personnel de première ligne, etc.) ?

- ❑ Identifier les lacunes de l'étude qui nécessiteront une nouvelle collecte de données ?
- ❑ Concevoir des outils de collecte de données pour recueillir de nouvelles données, y compris...
  - ❑ Transformer les questions de recherche en questions permettant de collecter des données (encadré 8) ?
  - ❑ Créer des outils de collecte de données quantitatives (entretiens, groupes de discussion, etc.) ?
  - ❑ Créer des outils de collecte de données qualitatives (enquêtes, encadré 9) ?
  - ❑ Créer une carte de parcours du client (encadré 12) ?
- ❑ Calculer et établir la taille de l'échantillon ?
- ❑ Travail sur le terrain : collecte de données sur le terrain (encadré 13 et encadré 14) ?
  - ❑ Créer un exemple de plan de recrutement et un plan de collecte de données ?
  - ❑ Déterminer qui va collecter les données ?
  - ❑ Recruter le personnel qui collectera les nouvelles données et le former (encadré 15 et encadré 16) ?
  - ❑ Effectuer des contrôles de qualité sur les informations collectées ?
- ❑ Analyser les données, y compris...
  - ❑ Tableaux descriptifs ?
  - ❑ Graphiques et diagrammes ?
  - ❑ Tableaux des résultats par segment, risque, préférences et contraintes financières ?

1

2

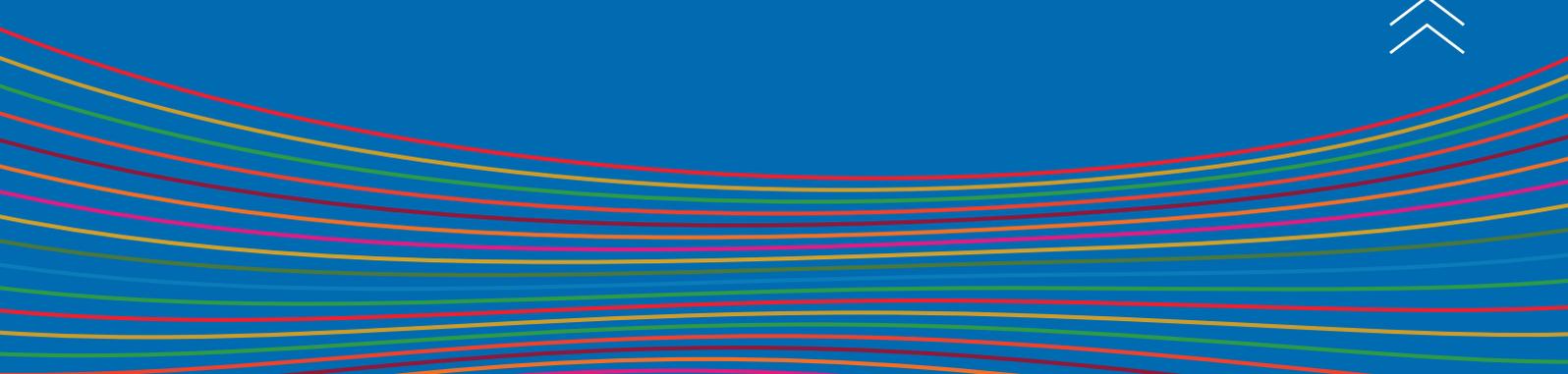
4





## **Section 2**

# Conception de produits et de processus



## Section 2. Conception de produits et de processus

- 1 Si vous avez recueilli des données en suivant la voie orange 1, il est maintenant temps de développer des produits. Nous commencerons par un atelier de conception.
- 2 Si vous avez suivi la voie verte 2 et réalisé une segmentation ascendante, vous êtes maintenant prêt(e) à réfléchir aux besoins de ces segments dans le cadre d'un atelier de conception.
- 3 Si vous avez opté pour la voie bleue 3 et que vous souhaitez commencer votre démarche par un atelier de conception, vous êtes au bon endroit.
- 4 Si vous avez choisi la voie violette 4 et effectué des recherches sur le parcours du client pour un produit existant, vous pouvez réfléchir à des solutions avec votre groupe de travail et organiser un atelier de conception.

**Note de synthèse du responsable :** Cette section met en pratique un grand nombre des visions et des idées développées au cours de la phase d'étude de marché. À ce stade du processus, l'ensemble du groupe de travail doit participer activement, car de nombreuses idées issues de la phase d'étude de marché devront être testées, tant auprès des clients qu'au niveau opérationnel au sein de l'organisation. Il est donc essentiel que l'ensemble du groupe de travail participe aux ateliers de conception, en s'appropriant les idées, en apportant des commentaires et en s'engageant sur les responsabilités et les actions à entreprendre. Les ateliers de conception vous aident à lancer des idées et à garantir l'engagement de l'ensemble du groupe de travail, car lorsque tout le monde participe, tout le monde s'approprie le produit.

Proposer une assurance inclusive peut être un projet passionnant pour le personnel de votre institution ; vous ne développez pas seulement des produits et des processus nouveaux et innovants, mais vous interagissez également avec de nouveaux partenaires et, ce qui est peut-être le plus important, vous servez des communautés vulnérables et d'autres nouveaux segments de marché avec des produits utiles. Il en résulte une valeur sociale et commerciale dont tout le monde peut se réjouir. Dans cette phase, vous vous appuyez sur cet enthousiasme.

Cette section aborde également brièvement les moyens de rendre opérationnelles les idées issues de l'atelier de conception dans le cadre de partenariats avec de nouveaux canaux de distribution et d'exercices de tarification. Elle propose des conseils pour tester les prototypes générés par l'atelier de conception avec des clients réels et pour mener à bien le processus de développement des produits.





## 2.1. Ateliers de prototypage et de conception

Les ateliers de conception, qui utilisent des processus de conception axés sur l'humain, sont un moyen efficace de développer des prototypes de produits et d'impliquer votre équipe interne, en lui permettant de partager ses connaissances et de s'approprier le produit et le processus. Ils vous permettent de réfléchir à la distribution, au marketing et au parcours du client en même temps que vous développez vos produits d'assurance inclusive. Vous pouvez également utiliser un atelier de conception pour travailler sur un produit existant et l'améliorer.

Il existe de nombreuses ressources sur la façon de gérer les ateliers de conception. [IDEO](#) propose des formations approfondies et d'autres cours gratuits sont répertoriés dans [la boîte à outils](#). Dans l'encadré 18, vous trouverez une étude de cas sur une initiative d'assurance inclusive dans le cadre de laquelle des ateliers de conception ont été organisés à distance.

Le principal principe directeur des ateliers de conception est de faire preuve d'empathie à l'égard de votre client cible, ce qui vous aidera à imaginer sa vie, ses vulnérabilités financières et la manière dont il les gère. Vous commencerez par ce qu'IDEO appelle « l'inspiration », qui est un processus d'empathie envers vos clients. Ensuite, vous passez à « l'idéation », où vous réfléchissez à des moyens de résoudre les problèmes des clients. Enfin, dans la phase de « mise en œuvre », vous concevez des produits et des processus du point de vue des clients plutôt que du point de vue de l'organisation. Grâce à ce processus, vous trouverez des moyens de créer de la valeur pour les clients, ce qui se traduira ensuite par de la valeur pour votre organisation. Vous pouvez inviter un partenaire de distribution à ces ateliers ou utiliser ces ateliers pour identifier des canaux de distribution potentiels ([voir section suivante](#)) et établir des partenariats par la suite.

Dans la mesure où vous disposez de données pour étayer vos idées, l'atelier de conception sera une expérience plus enrichissante. Même si vous commencez sans données, ces ateliers vous permettent, à vous et à vos partenaires, de travailler en collaboration pour résoudre des problèmes autour d'un objectif commun : développer des produits d'assurance plus inclusifs pour les ménages et les entreprises vulnérables. Sachez que la création d'un produit ou d'un prototype dans une « bulle » est risquée. Pour être axé sur le client, il faut être absolument certain de résoudre des problèmes réels pour des personnes réelles. Les ateliers constituent une étape vers la conception de produits inclusifs, mais ils ne doivent pas être utilisés pour remplacer les données et les informations sur les clients.

### Définition

La conception axée sur l'humain est une technique de résolution des problèmes qui place les personnes réelles au centre du processus de développement, ce qui vous permet de créer des produits et des services qui répondent aux besoins de votre public. L'objectif est de garder à l'esprit les souhaits, les points faibles et les préférences des utilisateurs à chaque phase du processus. Vous pouvez ainsi créer et améliorer des produits plus intuitifs et plus accessibles, susceptibles de générer des bénéfices plus importants, car vos clients ont déjà testé la solution et s'investissent davantage dans son utilisation. Des outils tels que la cartographie du parcours du client, la cocréation et les groupes de discussion peuvent s'avérer très utiles dans ce processus.

1

2

3

4

1

2

3

4

## Encadré 17. Accueillir un atelier de conception

**Étape 1. Réservez du temps et de l'espace :** ces sessions devraient durer au moins quatre heures, soit consécutivement, soit sur deux jours. Elles doivent avoir lieu dans une salle de conférence ou dans un autre espace éloigné du poste de travail quotidien de chacun.

**Étape 2. Choisissez votre équipe :** il devrait s'agir de votre [groupe de travail](#) ainsi que d'autres parties prenantes de votre organisation. Pour garantir l'éventail d'expériences le plus large possible, faites appel à des personnes occupant différents postes et se situant à différents niveaux de votre organisation, ainsi qu'à des personnes issues de différentes gammes de produits.

**Étape 3. Débarrassez-vous des idées préconçues.** Veillez à ce que chacun laisse ses préjugés à l'extérieur et créez un espace sans jugement. Vous pouvez le faire en discutant des [préjugés internes](#) qui peuvent restreindre vos idées, ou en partageant quelque chose de personnel (mais pas d'intime) sur les autres (comme les passe-temps préférés, les compétences particulières, etc.).

**Étape 4. Passez en revue toutes les données que vous avez collectées.** Demandez à une personne de résumer brièvement les résultats de toutes les études de marché que vous avez menées jusqu'à présent.

**Étape 5. Identifiez des hypothèses sur les risques et les couvertures dont ont besoin certains segments cibles.** Pour ce faire, tenez compte des données et de vos expériences. Validez vos hypothèses avec les données disponibles si vous le pouvez, ou identifiez les données dont vous aurez besoin pour les valider.

**Étape 6. Si vous ne l'avez pas encore fait, définissez vos segments de clientèle** par la collecte de données internes, externes ou nouvelles. Bien que cela puisse se faire à un stade différent, un atelier de conception est un endroit idéal pour intégrer la [segmentation ascendante](#). Si aucune donnée n'est disponible, faites des hypothèses initiales et identifiez les données dont vous avez besoin pour valider la segmentation et le dimensionnement du marché.

**Étape 7. Réfléchissez à des idées de produits** pour chaque segment en pensant à des produits qui répondront aux risques que vous avez identifiés. Vous pouvez utiliser les informations issues de votre étude de marché pour concevoir des produits, vous pouvez utiliser des hypothèses, ou encore vous pouvez commencer le processus en modelant vos idées de produits sur des produits existants. Demandez à tout le monde de lancer des idées et de faire preuve d'audace ! Vous pouvez utiliser des accessoires tels que des tableaux blancs et des notes adhésives et les participants peuvent se déplacer dans la salle et observer les suggestions des autres.





1

2

3

4

**Étape 8. Prototypiez des produits** à partir des idées de produits de l'étape 6.

Au cours de cette étape, vous consoliderez les idées de produits, les organiserez par segment de produits et les rationaliserez pour en faire des produits réels. À ce stade du processus, vous pouvez consulter les responsables des produits et un actuaire afin d'évaluer la faisabilité.

**Étape 9. Envisagez le parcours du client**, en gardant à l'esprit les modes de

vente et de commercialisation des produits et les canaux de paiement qui pourraient être efficaces à la fois pour la collecte des primes et pour la distribution des demandes d'indemnisation. Utilisez les principes de la pensée conceptuelle et de l'empathie pour réfléchir à la manière dont les clients comprendront et utiliseront au mieux les produits.

**Étape 10. Créez un plan d'action** pour affiner les prototypes et les tester sur le

terrain.

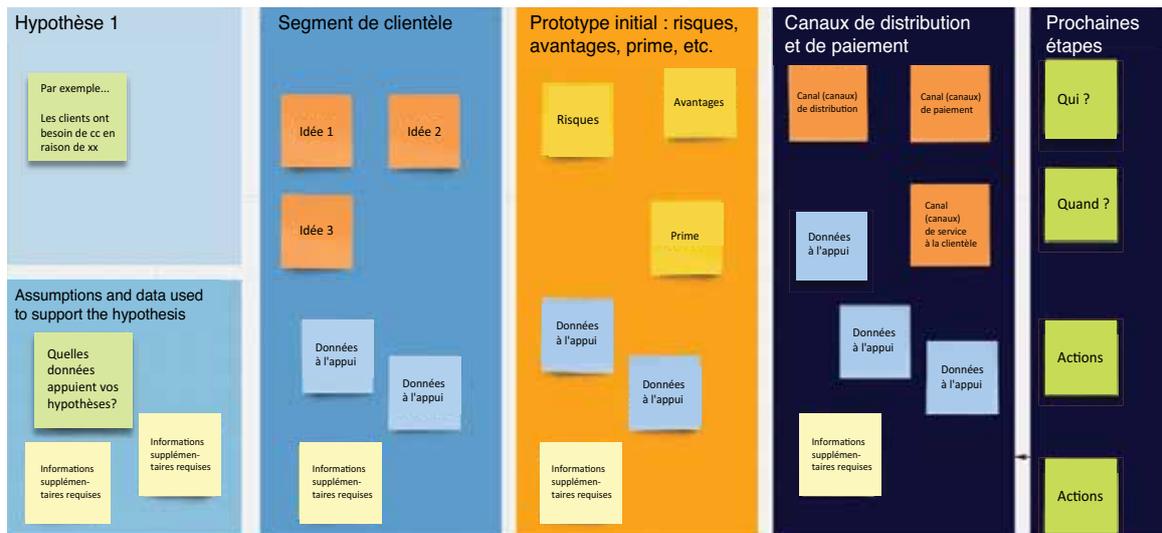
**Étape 11. Affinez les produits** et élaborer une description finale du produit à soumettre

aux régulateurs (si nécessaire), ainsi qu'un parcours du client à prendre en compte lors de la finalisation des questions opérationnelles.

**Encadré 18. Outils pour l'atelier sur la conception d'assurances inclusives**

EA Consultants a organisé des ateliers de conception en ligne pour aider les assureurs à développer des produits d'assurance inclusive à l'aide de Miro, un outil en ligne. Cet outil facilite la discussion et la réflexion à distance et permet aux participants de travailler sur le même tableau virtuel, en complétant leurs idées en collaboration. Le format ci-dessous montre comment un tableau Miro peut être mis en place pour réfléchir à une hypothèse concernant un segment de clientèle spécifique : par exemple, les distributeurs des marchés ruraux ne peuvent pas perdre leurs revenus en cas d'événements climatiques graves et bénéficieraient d'une couverture d'assurance. La commission examine les hypothèses retenues (par exemple, le fait que les fournisseurs du marché ne peuvent pas transporter le matériel lors d'événements graves), les caractéristiques du segment de clientèle et le type de couverture qui pourrait être utile pour soutenir ce client. Il examine également les canaux de distribution et de paiement à utiliser et peut être mis en place pour envisager des actions concrètes et les prochaines étapes. L'exemple ci-dessous peut être utilisé comme tableau Miro ou adapté à une réflexion en personne. N'oubliez pas de remettre en question vos hypothèses et d'utiliser autant que possible des données pour justifier votre raisonnement si vous souhaitez créer un prototype avec les clients au centre.

Figure XI. Exemple de tableau Miro



Source : Miro.com.

## 2.2. Canaux de distribution

Si vous avez suivi la voie orange 1, vous avez déjà recueilli de nombreuses informations sur la façon dont les clients perçoivent les différents canaux de distribution, sur la fréquence à laquelle ils les utilisent et sur le degré de confiance qu'ils leur accordent. La fréquence et la confiance sont très importantes lorsqu'il s'agit d'examiner le rôle d'un canal de distribution. Aujourd'hui, de nombreux assureurs intègrent des outils numériques dans certains aspects de la distribution en amont ou en aval. Mais comme de nombreux marchés cibles peuvent ne pas être à l'aise avec les processus entièrement numériques, il peut être utile d'envisager la distribution de manière plus large, comme un processus multicanal qui atteint certains clients cibles par voie numérique et d'autres avec un contact plus humain.

### 2.2.1. Partenariat avec les canaux de distribution

Si vous êtes un assureur, réfléchissez à ce que vous attendez de votre canal de distribution avant d'entamer des discussions de partenariat. Vous pouvez vous appuyer sur votre canal de distribution pour tout ou partie du travail tout au long du parcours du client. L'encadré 19 présente une liste de contrôle que votre groupe de travail peut examiner pour identifier vos besoins en matière de partenariat. Mais n'oubliez pas qu'il s'agit d'un partenariat : vous n'externalisez pas le travail, vous collaborez à un résultat commun. Les partenaires ont besoin de produits simples, utiles et à des prix attractifs. Ils ont besoin d'une formation pour comprendre comment fonctionne le produit et comment faire des demandes d'indemnisation le cas échéant. Ils ont besoin d'un excellent service clientèle pour s'assurer que leurs clients ne sont pas déçus. Et ils ont besoin d'une procédure de demande d'indemnisation simple et fluide. Parfois, les partenaires ont besoin d'une formation spéciale à la vente qui peut leur apprendre à proposer une assurance de manière responsable et à ne pas la vendre de manière abusive (voir [section 3](#) ci-dessous). Si un assureur peut offrir tout cela, les partenaires de distribution seront enthousiastes à l'idée de collaborer avec lui.

- • Une fois que vous avez identifié ce que vous recherchez chez un partenaire, assurez-vous
- • qu'il dispose de capacités suffisantes. Par exemple, si vous avez besoin que les caissiers
- • • •
- • • •



d'un partenaire commercial de détail expliquent l'assurance aux clients à la caisse, assurez-vous que le modèle économique existant permet de former les caissiers, puis prenez le temps de le faire.

Il est très important, à ce stade du processus, de définir un système d'incitation attrayant pour ces travailleurs de première ligne. Certains partenaires s'engagent activement auprès des assureurs et rémunèrent même directement la force de vente de première ligne grâce aux commissions versées par les assureurs. D'autres préfèrent gérer leurs propres incitations et collecter un montant général de commission à répartir entre les membres du personnel. Soyez conscient(e) de la manière dont les différents systèmes peuvent influencer les incitations des travailleurs de première ligne. S'ils sont pressés, peuvent-ils bien expliquer un produit ? Si les incitations sont très élevées, comment allez-vous gérer le risque de vente abusive ?

Vous devez également savoir que sans une formation régulière et suffisante, les partenaires risquent de ne pas bien expliquer votre produit aux clients. Pour être axé sur le client, le personnel de première ligne doit comprendre le produit et communiquer efficacement à son sujet. La formation doit être dispensée avant le lancement des produits, mais elle doit aussi être fréquemment mise à jour, étant donné que la rotation du personnel est fréquente. La technologie peut contribuer à réduire le coût de ces mises à jour en permettant l'utilisation de modules textuels, web et vidéo pour expliquer et renforcer la compréhension des concepts par le personnel de première ligne.

1

2

3

4

### **Encadré 19. Liste de contrôle pour préparer un entretien avec un partenaire de distribution**

Remplissez cette liste de contrôle avant les discussions afin d'orienter vos négociations. Veillez à ce que les attentes soient claires dès le départ. En examinant chaque point, demandez-vous si ce canal de distribution est une source pratique et fiable pour les clients qui souhaitent accéder à ces services. En fin de compte, votre objectif est de vous rapprocher du client afin d'améliorer son expérience.

- Prise de conscience.** Avez-vous besoin du canal de distribution pour former les clients à votre produit et à son utilisation ? Cela se fera-t-il par le biais d'un marketing « above the line » (publicité traditionnelle) ou en utilisant des ressources « below the line » qui dialoguent directement avec les clients sur le terrain ? Le partenaire de distribution peut-il aider à concevoir des supports marketing attrayants pour les clients et faciles à comprendre ?
- Acquisition et souscription.** Le canal de distribution vendra-t-il votre produit à des clients et, dans l'affirmative, utilisera-t-il ses propres formulaires et technologies, les vôtres ou une combinaison des deux ? Existe-t-il des contraintes réglementaires ayant une incidence sur son rôle dans ce processus ?
- Paiements.** Le canal de distribution percevra-t-il les primes en votre nom ? Celles-ci seront-elles regroupées ou payées individuellement par les clients ? Examinez le coût de ces transactions et les avantages qu'il y a à utiliser un ou plusieurs partenaires pour collecter les paiements.

1

2

3

4

- ❑ **Révision et assistance après-vente.** Le canal de distribution a-t-il la capacité, par le biais d'agences, de centres d'appels ou de personnel de terrain, de répondre aux questions sur votre produit d'assurance ou de résoudre les problèmes qui se posent lorsque les clients perdent leurs polices ou doivent changer de bénéficiaires ?
- ❑ **Gestion des sinistres.** La gestion des sinistres fait partie de l'assistance après-vente et constitue un élément très important pour s'assurer que les clients tirent profit du produit. Le canal de distribution peut-il faciliter ce processus en recueillant des informations auprès des clients et de leurs familles lorsqu'ils présentent une demande d'indemnisation ? Peut-il aider à rassembler la documentation requise ?

## 2.3. Fixation du prix de votre produit

La fixation du prix est un processus itératif qui doit être considéré comme un élément du processus de développement du produit, et non comme un point de départ ou d'arrivée. Lors de l'itération de la conception d'un produit, il est important de trouver le bon prix, car les ressources des clients sont limitées et même une couverture très pertinente peut ne pas être utile à un client si elle n'est pas abordable. Les actuaires peuvent être utiles pour vous aider à déterminer des estimations de prix initiales. Vous pouvez ensuite tester ces estimations auprès des clients cibles dans le cadre d'une activité de test de prototype, puis les ajuster et les achever au fur et à mesure que la couverture et les avantages du produit sont affinés.

Les produits d'assurance inclusive nécessitent une nouvelle approche de la tarification, car les données peuvent ne pas être disponibles, et même si elles le sont, elles peuvent ne pas être exactes. Les tables actuarielles traditionnelles peuvent ne pas inclure le type de client que l'assurance inclusive vise à servir. Dans certains cas, ces clients peuvent présenter des risques moins élevés que la population générale (par exemple, s'ils appartiennent à un partenaire de distribution qui ne couvre que les jeunes travailleurs en bonne santé) ; dans d'autres cas, ils peuvent présenter des risques plus élevés, par exemple, s'ils vivent dans des conditions précaires.

### Encadré 20. Conseils d'experts sur la tarification de l'assurance inclusive

Dans le document intitulé *Actuaries in Microinsurance: Managing Risks for the Underserved*, J. Blacker et M. Yang recommandent quelques lignes directrices :

- Identifier les risques financiers fondés sur des données probantes
- Mutualiser les risques grâce à l'échelle, à la diversification et à la constitution de réserves appropriées
- Soumettre différents scénarios de tarification à un test de résistance
- Réduire les coûts que vous pouvez contrôler, tels que les opérations, en réduisant les inefficacités et en vous appuyant sur des partenariats pour la distribution
- Construire des modèles actuariels rigoureux





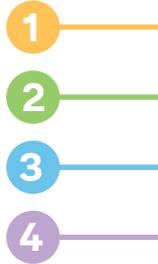
La tarification à l'expérience peut être un outil utile pour fixer les prix. Ce modèle permet aux assureurs d'utiliser les données réelles des expériences passées pour faire des hypothèses sur les sinistres futurs. Il nécessite un échantillon longitudinal relativement important, qui peut être disponible pour certains risques. Le grand avantage de cette méthode est qu'elle vous permet d'exploiter les informations internes existantes sans nécessiter de grands ensembles de données externes sur des populations qui ne sont peut-être pas bien étudiées. Par exemple, les institutions de microfinance peuvent suivre les taux de mortalité de leurs propres clients pour évaluer le risque client. Ils peuvent partager ces informations et les actuaires peuvent les utiliser pour extrapoler le risque de mortalité futur. Pour certains risques, il est important de tester la résistance de différents scénarios et de disposer d'hypothèses claires afin de garantir un suivi approprié. Par exemple, si le portefeuille d'une IMF est principalement composé de commerçants urbains, mais qu'elle prévoit de s'étendre aux agriculteurs ruraux plus âgés, les probabilités de mortalité peuvent changer.

La tarification de l'exposition, quant à elle, utilise des données externes, souvent en s'appuyant sur des ensembles de données non traditionnels. Elle peut s'avérer particulièrement utile lorsqu'il s'agit de couvrir des produits nouveaux et innovants, pour lesquels l'expérience est limitée. La tarification au risque repose sur des hypothèses relatives à la fréquence et à la gravité des sinistres. Lorsque les données ne sont pas disponibles, les actuaires peuvent utiliser d'autres sources d'information pour compléter leurs modèles. Par exemple, les risques climatiques peuvent être estimés en examinant les dossiers des services agricoles des autorités locales et/ou en interrogeant directement les clients sur leurs propres expériences et dommages récents. De même, les incendies dans les marchés publics sont généralement documentés par les stations de radio ou les journaux locaux. Il existe également de nombreux travaux de recherche sur les communautés à faible revenu, dont certains fournissent des données sur les chocs financiers dans les communautés locales. En travaillant avec des partenaires et en recueillant des données auprès des clients, des enquêtes nationales et des sources tierces, les compagnies d'assurance peuvent élaborer des modèles suffisamment robustes.

La tarification de la crédibilité combine les deux méthodes, lorsqu'elles sont disponibles, pour garantir un scénario plus crédible. Elle attribue un poids relatif à chaque méthode, ce qui permet aux actuaires d'exploiter les informations les plus disponibles. Cela peut s'avérer particulièrement utile lors de la soumission de nouveaux produits aux régulateurs, qui peuvent exiger une explication solide de la tarification avant d'approuver de nouveaux produits.

## 2.4. Essais de prototypes

Les essais de prototypes nous ramènent aux principes de [collecte de nouvelles données](#) et peuvent se faire dans le cadre de [groupes de discussion](#) ou d'[enquêtes](#). Lorsque vous essayez des prototypes, créez des documents présentables et faciles à lire pour montrer aux clients les prototypes des produits. Ils doivent imiter les supports marketing, le langage et le discours de vente que vous utiliseriez si votre produit avait déjà été défini. Vous obtiendrez ainsi en retour les commentaires les plus réalistes possible et pourrez tester vos projets de supports marketing, de langage et de formation pour le personnel de première ligne en même temps que vous testerez votre produit.



Lorsque vous présentez un nouveau produit à vos clients, veillez à élaborer un instrument pour les enquêtes et les groupes de discussion qui permette aux clients d'expliquer ce qu'ils aiment et ce qu'ils n'aiment pas à propos de chaque produit. Si vous avez plusieurs options, il serait très utile de demander aux clients de classer les produits par ordre de préférence. N'oubliez pas de demander aux clients d'indiquer leur sexe, leur âge, leur profession et toute autre caractéristique qui vous permettra de les segmenter, de sorte que vous puissiez voir ultérieurement si un segment particulier a préféré un produit à un autre.

Étant donné que vous parlerez à des clients de produits très concrets, [travaillez avec votre actuaire](#) et définissez des primes approximatives pour chacun d'entre eux. Ainsi, lorsque les clients vous donnent leur avis sur le produit, ils vous donnent également leur avis sur le caractère abordable du produit. Vous pouvez tester une tarification hypothétique. Lorsque vos clients indiquent le classement de leurs produits, demandez-leur s'ils seraient prêts à payer une prime 100 % supérieure à celle que vous estimez. S'ils refusent, demandez-leur s'ils seraient prêts à payer un prix inférieur. Continuez à réduire le prix, ce qui vous permettra de connaître leur seuil de sensibilité au prix. Si vous atteignez le montant estimé de la prime et qu'ils ne sont pas intéressés par le produit à ce prix, demandez-leur quelles sont les caractéristiques qui, le cas échéant, feraient que le produit vaudrait ce prix, ou si certaines caractéristiques pourraient être éliminées pour rendre le produit plus abordable.

Une méthode plus douteuse sur le plan éthique, mais à laquelle certains assureurs ont recours, consiste à vendre au client le produit prototypé (par exemple un produit minimum viable) à une prime déterminée pour savoir si les clients potentiels l'achèteront par le biais du canal de distribution prévu, qui n'est pas encore disponible sur le marché et qui n'est peut-être pas prêt à être révisé. Dans ce cas, lorsque les clients acceptent de l'acheter, ils sont informés qu'ils seront officiellement inscrits dans quelques semaines, et leurs réponses sont suivies dans un instrument d'enquête dont certains éléments imitent un formulaire de souscription. Les informations sur les clients sont saisies afin de pouvoir les contacter pour les tenir au courant de l'évolution du produit. Soyez conscient des problèmes éthiques que pose la vente à des clients de produits qui n'existent pas encore et, si vous décidez malgré tout d'adopter cette approche, n'acceptez aucun paiement de la part du client. À la fin de l'exercice, expliquez au client que le produit a changé et proposez-lui un autre produit s'il est intéressé.

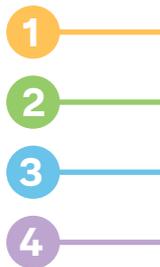
1

2

3

4





## Étude de cas 12. Concevoir et créer des prototypes de produits – Le cas de Pioneer Life aux Philippines

Le produit innovant ER Care de Pioneer Life couvre les clients lorsqu'ils se rendent aux urgences. Il est sans numéraire (sous réserve des limites de couverture) et permet aux clients de bénéficier de soins d'urgence dans un hôpital ou une clinique. Le produit est né de conversations entre Pioneer et ses clients lors de visites sur le terrain. Dans l'une d'elles, Lorenzo Chan, PDG de Pioneer Inc., et ses collègues rendaient visite à un client à son domicile et ont constaté qu'une dizaine de visiteurs de plus que prévu les attendaient. M. Chan a décidé de transformer cette visite en un forum interactif informel et a demandé aux visiteurs s'ils avaient encore des besoins pour lesquels un assureur pourrait les aider. Certains ont indiqué que lorsqu'ils se rendent aux urgences, l'hôpital exige une caution. Ne pas pouvoir payer signifie ne pas avoir accès aux services médicaux d'urgence.

M. Chan a trouvé l'idée intéressante, mais affirme que « *deux ou trois anecdotes ne font pas un concept* ». Il est retourné voir le partenaire de microfinance de Pioneer pour valider les échanges, puis a organisé quelques discussions de groupe avec des clients. Ceux-ci ont confirmé l'existence d'un besoin de soins d'urgence sans numéraire dans ce segment de marché. Pioneer a trouvé un partenaire ayant accès à un réseau de cliniques et d'hôpitaux accessible au marché. Ils ont conçu un prototype de produit et l'ont présenté à d'autres clients potentiels. L'une des principales suggestions a été d'inclure les soins de maternité dans les prestations d'urgence, car les femmes sont confrontées au même problème lorsqu'elles arrivent à l'hôpital pour accoucher. Pioneer est retourné à sa planche à dessin et a inclus une petite couverture pour la maternité.

La conception du produit a nécessité de multiples itérations de discussions avec les clients, de retours à la planche à dessin et d'ajustements du produit. Il fallait également avoir une idée très claire du type de partenariat qui serait essentiel pour garantir que les besoins du client soient satisfaits. Après un essai pilote en 2019, le lancement du produit a été interrompu en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19. Depuis sa relance en avril 2021, Pioneer a vendu 11 600 polices pour une valeur totale de 440 000 dollars.

## 2.5. Élaboration du produit final

Après avoir essayé le prototype, votre équipe évaluera les résultats de vos essais et procédera à quelques itérations avec vos équipes actuarielles et de produits. Cette étape peut inclure un deuxième atelier de conception au cours duquel les mêmes participants prennent en compte les commentaires issus des essais et affinent les conceptions. C'est également le moment de procéder à une consultation actuarielle, si vous ne l'avez pas encore fait. Vous pouvez utiliser des outils tels que le [modèle de hiérarchisation RICE](#), qui classe les produits en fonction de leur portée, de leur impact, de la confiance qu'ils inspirent et de l'effort qu'ils nécessitent. Cela peut aider à déterminer les produits les plus viables en termes d'opportunités, de risques et de ressources nécessaires. Le [modèle PACE](#) de l'OIT peut vous aider à réfléchir au I de RICE (Impact) en comprenant de manière plus holistique la valeur du produit pour les clients à travers quatre dimensions : produit, accès, coût et expérience.

- 1
- 2
- 3
- 4

Cette partie du processus consacrée au développement exige beaucoup de discipline pour garantir que les produits sont simples et faciles à comprendre et à utiliser. Il faut savoir que le fait de devoir expliquer aux clients des exclusions, des délais d'attente et des franchises compliqués augmente les coûts de distribution et le risque de vente abusive. Cela réduira également la probabilité que les clients comprennent le produit, et donc qu'ils l'apprécient moins que vous ne le pensez. En outre, les produits d'assurance inclusive ont généralement une durée courte, comprise entre un jour et un an, et les délais d'attente n'ont donc guère de sens.

Rendre un produit « tangible » est toujours un défi dans le domaine de l'assurance inclusive, en particulier si le produit couvre des événements improbables et catastrophiques. Les services à valeur ajoutée tels que la télémédecine, les remises en pharmacie et l'assistance aux véhicules peuvent être très attrayants pour les clients, car ils sont tangibles et peuvent être utilisés même lorsque l'assuré ne subit pas un événement catastrophique couvert par l'assurance. Mais attention, certaines caractéristiques « supplémentaires » peuvent augmenter le prix sans ajouter de valeur ou de tangibilité, puisqu'elles seront très probablement inutilisées. Si certains services à valeur ajoutée sont très utiles, d'autres sont conçus pour des clients aux revenus plus élevés et peuvent ne pas répondre aux besoins de vos clients. Examinez les preuves de l'utilisation de services à valeur ajoutée sur d'autres marchés inclusifs avant de les envisager. Si cette preuve n'est pas disponible, analysez l'utilisation des services à valeur ajoutée sur les marchés traditionnels. Si elle est déjà faible sur ces marchés, elle le sera probablement encore davantage sur les marchés inclusifs où les clients peuvent disposer de moins de temps ou être moins à l'aise pour utiliser des services à distance.

**Étude de cas 13. Essayer des prototypes de produits avec des clients – Le cas d'AXA Mandiri, Indonésie**

L'étude de cas d'AXA Mandiri, Indonésie, a permis de développer et de tester divers produits sur la base d'un exercice de collecte de données externes et d'ateliers de réflexion sur la conception. Ces cartes ont ensuite été utilisées pour tester des prototypes auprès d'échantillons de clients.

**Figure XII. Les cartes prototypes d'AXA Mandiri**

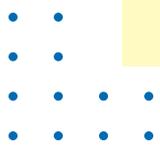
Un accident de moto peut **COÛTER CHER**.  
 Il se peut que vous deviez payer pour **RÉPARER VOTRE MOTO**.  
 Si vous ne survivez pas, votre famille devra payer les **FRAIS DE VOTRE ENTERREMENT** et devra vivre **SANS VOS REVENUS**.

Si vous êtes conducteur dans un accident de moto, vous recevrez :  
 Jusqu'à 2 000 000 roupies indonésiennes pour réparer votre véhicule  
 40 000 000 roupies indonésiennes en cas de décès



---

Vous ne devez payer qu'une seule fois et vous serez protégé pendant un an





1

2

3

4

Conduire une moto peut être **DANGEREUX**.  
En cas d'accident, vous pourriez souffrir d'une **BLESSURE** coûteuse,  
et si vous ne survivez pas, votre famille devra payer les **FRAIS DE**  
**VOTRE ENTERREMENT** et devra vivre **SANS VOS REVENUS**.

Si vous êtes passager d'une moto lors d'un accident, vous recevrez :

5 000 000 roupies indonésiennes en cas de blessure  
50 000 000 roupies indonésiennes en cas de décès



Vous ne devez payer qu'une seule fois et vous  
serez protégé pendant un an

## Section 2 de la liste de contrôle : Conception de produits et de processus

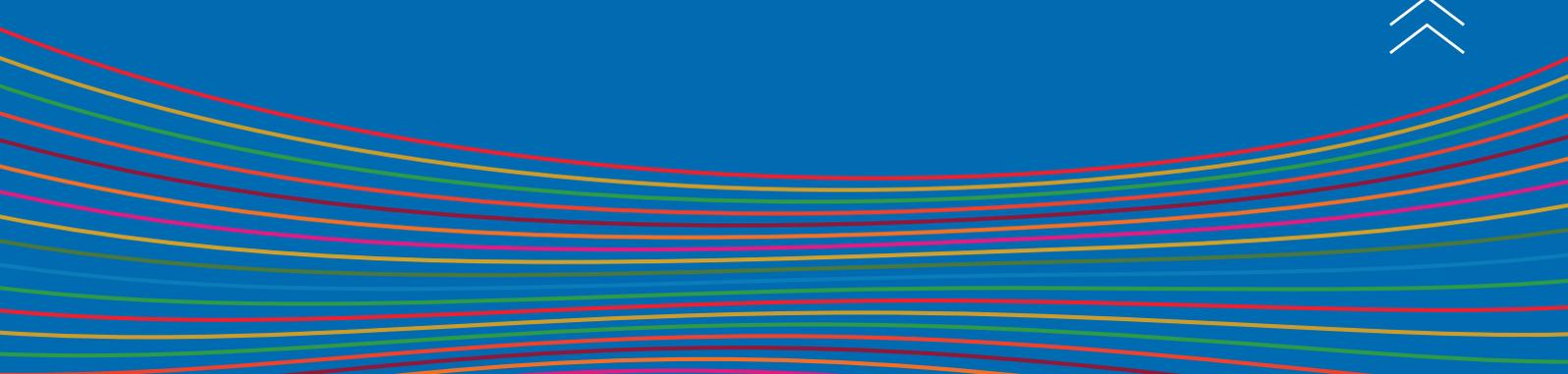
Vérifier si l'équipe a

- Organisé un atelier de prototypage et de conception (encadré 17) ?
- Identifié les canaux de distribution possibles ?
- Examiné les besoins en matière de partenariats et les collaborations possibles (encadré 19) ?
- Avec le soutien de l'équipe actuarielle, fixé le prix du produit ?
- Mis en place un prototype de test, impliquant de...
  - Tester des prix hypothétiques ou proposer au client le produit prototypé et voir s'il l'achète ?
  - Élaborer un instrument permettant de recueillir les réactions des clients (enquêtes ou groupes de discussion) ?
- Analysé les données recueillies lors de l'essai du prototype ?
- Organisé un deuxième atelier de conception avec une consultation actuarielle ?
- Développé le produit final ?



## **Section 3**

Vendre le produit :  
concevoir une  
stratégie de marché  
à partir des résultats  
de votre étude





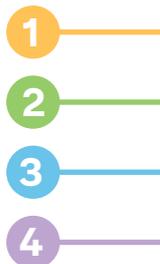
## Section 3. Vendre le produit : concevoir une stratégie de marché à partir des résultats de votre recherche

- 1 Si vous avez développé un ou plusieurs produits en suivant la voie orange 1, vous disposez d'un grand nombre d'informations pour vous aider à concevoir une stratégie de marketing efficace pour votre (vos) produit(s).
- 2 Si vous avez suivi la voie verte 2, vous disposez d'informations très utiles provenant du personnel de première ligne, qui peuvent être utilisées pour concevoir une stratégie de marketing.
- 3 Si vous êtes sur la voie bleue 3, vous êtes prêt(e) à réfléchir à la manière dont vous allez vendre votre produit, en appliquant une stratégie de marketing intelligente et efficace.
- 4 Si vous avez choisi la voie violette 4, vous pouvez décider de rafraîchir certains de vos supports marketing, argumentaires de vente ou incitations, ou peut-être avez-vous besoin d'une réactualisation de votre stratégie marketing. Vous êtes au bon endroit !

**Note de synthèse du responsable :** Il peut être très tentant d'arrêter le processus axé sur le client une fois que vous avez conçu un produit, mais au lieu d'une fin, considérez cela comme un début : le début de votre nouvelle approche axée sur le client pour vous assurer que vous avez créé un produit et un processus de valeur qui s'adresse même aux plus vulnérables. [Comme le dit l'expert en marketing Philip Kotler](#), « le marketing n'est pas l'art de trouver des moyens astucieux d'écouler ce que l'on produit, c'est l'art de créer de la valeur pour le client. » Cette section souligne l'importance d'utiliser les informations que vous avez recueillies sur le client pour concevoir une stratégie de marketing efficace qui renforce le processus de création de valeur. Une stratégie doit définir **qui, quoi, où et comment** vous allez atteindre les clients potentiels et les transformer en clients nouveaux et récurrents.

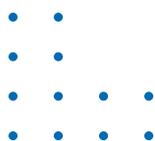
De nombreux opérateurs confient l'ensemble du marketing et de la communication concernant leurs produits d'assurance inclusive à un service de marketing ou de communication interne à leur institution. Cela comporte certains risques lorsque l'on travaille sur une assurance inclusive. Tout d'abord, le marketing de votre produit dépend en grande partie de ce que vous commercialisez et de l'adéquation de votre produit avec votre clientèle et votre segment cibles. C'est là que commence le processus ; cette conception axée sur le client peut ensuite être incorporée dans une stratégie d'offre du produit. Il faut également tenir compte du fait que les compétences et les capacités des différentes parties prenantes externes peuvent ne pas être suffisantes pour externaliser complètement ce rôle.

Si le client cible habituel de votre entreprise fait partie d'un segment à faible revenu ou vulnérable, il se peut que vous soyez très expérimenté(e) dans la manière de communiquer avec le client, mais pas dans la manière d'expliquer les produits d'assurance et leurs caractéristiques techniques. Par ailleurs, si vous êtes spécialisé(e) dans l'assurance, vous avez peut-être l'habitude de donner des explications sur l'assurance, mais vous savez moins bien comment communiquer dans un langage simple et transparent, facilement compréhensible par le segment cible.



C'est pourquoi une étude de marché peut s'avérer particulièrement utile lorsque vous planifiez une stratégie de marketing pour un produit d'assurance inclusive. Elle peut vous en apprendre davantage sur les clients que vous ciblez, sur les risques qui les préoccupent, sur leurs attentes lors de l'achat d'un produit, sur la manière dont ils se renseignent sur le produit et sur les canaux auxquels ils font le plus confiance. L'étude de marché peut également vous renseigner sur les revenus et la capacité de paiement des clients, ainsi que sur les modes de paiement les plus accessibles pour eux. Vos clients cibles peuvent également avoir une idée de la procédure de demande d'indemnisation et de la manière dont les prestations doivent être versées. Si votre étude de marché a impliqué le personnel de première ligne des canaux de distribution, comme les agents de prêts d'une IMF, les fonctionnaires, les agents de l'argent mobile ou le personnel des programmes d'une organisation à but non lucratif, ce personnel vous aura donné des indications importantes sur leur façon de travailler et sur ce qui les motive. Cela vous aidera à identifier les partenaires appropriés, à concevoir des systèmes d'incitation efficaces et à adapter les programmes de formation. Les clients qui souscrivent une assurance doivent savoir ce qu'ils achètent, comprendre comment l'utiliser et l'apprécier à sa juste valeur. Sinon, vous ne ferez que prendre l'argent des clients sans leur offrir de valeur en retour. C'est pourquoi la diffusion de messages marketing clairs et le [suivi des performances](#) sont essentiels dans le domaine de l'assurance inclusive.

Si vous avez complété les sections 1 et 2 de ce navigateur, vous disposez déjà de la plupart des éléments d'une stratégie de marketing réussie. Au cours de ce processus, vous avez probablement défini votre marché cible, ainsi que votre produit et sa valeur pour ce marché. Vous avez réfléchi à des partenaires de distribution et vous avez une idée du langage utilisé par les clients pour comprendre votre produit d'assurance. Vous aurez probablement découvert de nombreuses autres informations intéressantes sur vos clients actuels et potentiels. Par exemple, sont-ils faciles à joindre par téléphone, en groupe ou individuellement ? Est-il facile pour eux de comprendre le concept d'assurance ? À qui font-ils le plus confiance pour expliquer ou proposer ce produit ? Toutes ces informations vous aideront à élaborer votre stratégie de marketing. Une fois que vous avez défini votre stratégie, vous pouvez en évaluer le coût et déterminer si elle est abordable. La commercialisation d'une petite prime auprès d'un grand nombre de clients nécessite des stratégies différentes de la commercialisation d'une grande prime auprès d'un petit nombre de clients. Les stratégies « above the line », telles que l'affichage, la radio et la télévision, peuvent s'avérer extrêmement coûteuses. Envisagez plutôt d'utiliser les stations de radio locales, les médias sociaux et les influenceurs. La technologie peut également être utile pour promouvoir votre produit, mais n'oubliez pas que votre segment peut avoir une moins bonne compréhension de l'assurance et une moins bonne confiance dans la technologie. Il vous faut donc analyser soigneusement tous les plans numériques pour voir s'ils fonctionnent. Les stratégies « below the line » qui déploient des coûts variables, tels que les agents en face à face, peuvent être plus efficaces, sur une base unitaire, pour atteindre vos clients finaux et établir une relation de confiance avec eux.





1

2

3

4

### Encadré 21. Exemple de marketing « below the line »

En Colombie, de nombreux assureurs utilisent leurs propres centres d'appels pour proposer de nouvelles offres d'assurance à leurs clients potentiels. Ils s'associent à des sociétés de services publics, par exemple, qui fournissent des listes de clients que les assureurs peuvent appeler pour promouvoir leurs produits et attirer de nouveaux clients. Les primes sont ensuite déduites des factures de services publics. Certaines entreprises de services publics ont même leurs propres centres d'appels dédiés à cette fonction et perçoivent des commissions sur les ventes.

Comme le décrit l'encadré 22, votre stratégie doit déterminer **qui, quoi, où et comment** vous allez atteindre les clients potentiels et les transformer en clients nouveaux et récurrents. L'encadré 23 peut vous aider à réfléchir à la manière dont vous pouvez utiliser les résultats de votre recherche pour aborder chacune de ces questions.

### Encadré 22. Éléments à prendre en compte dans votre stratégie de marketing

Tenez compte de ces éléments de votre stratégie de marketing lorsque vous planifiez la mise sur le marché de votre produit. Une stratégie n'est pas seulement un ensemble de supports ou un système d'incitation, mais un plan qui identifie les objectifs et la manière dont ils seront atteints et qui attribue des responsabilités, des ressources et des délais au processus.

WHO

**Dimensionnement du marché.** Combien de clients souhaitez-vous atteindre à court, moyen et long terme ?

**Segments de clientèle.** Quels segments spécifiques allez-vous cibler ?

WHAT

**Concurrence.** Quelle est la valeur ajoutée de vos produits par rapport à la concurrence ? N'oubliez pas que sur les marchés informels ou mal desservis, la « concurrence » peut être les stratégies informelles que les clients utilisent actuellement pour gérer les risques plutôt qu'un produit financier formel.

**Proposition de valeur.** Quelle est la proposition de valeur du produit et du processus par rapport à ce à quoi les clients ont déjà accès ?

WHERE

**Distribution.** Qui recrutera les clients ? Qui se chargera du paiement des primes ? Qui assurera l'assistance à la clientèle après la vente ? Qui traitera et paiera les demandes d'indemnisation ?

HOW

**Communication.** Qui fera connaître un produit aux clients ? Comment allez-vous les former ? Quels sont les points de contact les plus efficaces dans votre segment : face à face, panneaux d'affichage, téléphone, médias sociaux, web ou une combinaison de plusieurs types ?

**Marketing.** Quels sont les supports, les formations et les incitations nécessaires pour soutenir la distribution des produits ?

**Budgétisation et planification.** Qui sera responsable de chaque action de la stratégie de marketing ? Comment ces responsabilités seront-elles intégrées dans les accords de partenariat, les commissions et autres incitations ? Quelles sont les principales étapes du projet ? Combien cela coûtera-t-il ?

### 3.1. À qui vendez-vous ?

Une stratégie de marketing commence par la définition de votre marché cible en évaluant la taille du marché et en définissant les segments de clientèle que vous souhaitez atteindre. Votre exercice de collecte de données [internes](#) et [externes](#) devrait vous avoir donné une idée des segments de marché que vous ciblez et de la taille approximative de ces segments dans la zone géographique cible. Vous pouvez créer des [profils](#) (comme Eduardo et Erica) pour donner vie à ces clients et imaginer comment ils interagiraient avec vos produits. L'encadré 23 donne un exemple détaillé d'une situation de choc sanitaire subie par Eduardo et Erica et de la manière dont la famille y fait face. Cela peut vous aider à prendre en compte tous les éléments à garder à l'esprit pour définir une stratégie de marketing axée sur le client.

#### Encadré 23 : Une stratégie de marketing axée sur le client



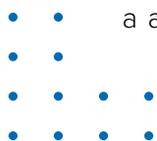
Lorsqu'Eduardo a attrapé le paludisme en 2019, il présentait des symptômes de forte fièvre et de faiblesse et n'a pas pu travailler pendant plus de deux semaines. Erica, la femme d'Eduardo, ne pouvait pas gérer son magasin en raison des horaires très longs qu'elle avait à l'usine. De plus, Erica comptait sur Eduardo pour l'amener au travail le matin, ce qu'il ne pouvait pas faire. Heureusement, Eduardo a pu se faire aider par sa sœur, qui surveillait le magasin. Sa mère s'occupait des enfants de sa sœur pendant que celle-ci travaillait au magasin. Après le travail, Erica vérifiait la boutique et s'assurait que tous les comptes étaient en ordre. Ils se sont tousentraïdés, mais Erica a dû payer en plus une moto-taxi qui l'emmenait au travail tous les matins. Cela représentait une grande partie de son revenu mensuel. En outre, elle a dû payer des médicaments pour traiter la maladie d'Eduardo. Pour faire face à l'impact financier sur le ménage, le couple a pris quelques mesures :

- il a réduit ses dépenses alimentaires pour le mois ;
  - il a obtenu un petit prêt auprès d'un voisin pour couvrir le coût des médicaments d'Eduardo et d'autres dépenses ;
- Eduardo ne conduisant pas son véhicule, il a économisé de l'argent sur le carburant.

Lorsque vous vous adressez à des personnes comme Eduardo et Erica, n'oubliez pas de mettre l'accent sur la valeur du produit pour eux. Le produit permettra d'éviter d'emprunter de l'argent à des amis et à la famille et de couvrir les dépenses supplémentaires d'Erica (transport) jusqu'à ce qu'Eduardo puisse reprendre le travail. Le couple ne réagirait probablement pas au message du produit afin de protéger Eduardo, qui a géré une grande partie de ses risques.

### 3.2. Définition de votre « Quoi » : la proposition de valeur

Réfléchissez à la proposition de valeur de votre produit pour ces clients et à la manière dont le produit pourrait être différent de ce à quoi les clients ont déjà accès. Lorsque vous réfléchissez à votre proposition de valeur, il ne suffit pas de savoir si votre marché cible a accès à une couverture d'assurance similaire ; vous devez également tenir compte des





moyens informels par lesquels il gère déjà ses risques.

Examinez le cas d'Eduardo et la manière dont il gère le risque de tomber malade dans l'encadré 23. Quelle serait la valeur ajoutée d'une assurance contre le paludisme pour Eduardo ? Le produit pourrait l'intéresser s'il couvre le coût des médicaments et les dépenses du ménage, comme le transport d'Erica. Si le produit était commercialisé comme un produit permettant de couvrir les pertes de l'entreprise, Eduardo pourrait se dire : « *Ma sœur peut garder le magasin, je n'ai pas besoin de l'assurance.* »

1

2

3

4

### 3.3. Où proposerez-vous le produit ? Identification de la distribution et des partenariats

Dans l'exemple de l'assurance contre la malaria pour Eduardo, un partenaire de distribution idéal pour une compagnie d'assurance pourrait être la pharmacie. Idéalement, un partenaire de distribution entretient une relation financière et une relation de confiance avec le client final. Cela permet à la fois de fournir un processus d'acquisition fiable et un canal de paiement. Apprendre à connaître les personnes en qui les clients ont confiance est un élément important de [l'étude de marché](#), il est important de savoir à qui les clients font confiance, certaines personnes suscitant davantage la confiance que d'autres, comme dans le cas d'Erica présenté dans l'encadré 24 ci-dessous.

#### Encadré 24 : Identifier les bons partenaires de distribution aux Philippines



En interrogeant Erica et ses collègues dans le cadre d'une série de groupes de discussion, nous avons découvert qu'Erica faisait confiance à son entreprise et à son directeur. De nombreux travailleurs déjeunent avec leurs supérieurs et organisent des pique-niques avec leurs collègues à l'occasion de fêtes particulières. Leurs responsables les ont mis en contact avec une banque qui reçoit leur salaire, et cette banque leur a offert des prêts qui leur ont permis d'acheter des véhicules et même des maisons. Erica a eu recours à l'un de ces prêts pour acheter la moto d'Eduardo et elle fait confiance à la banque parce que son directeur l'a mise en relation avec elle. Cette expérience est importante pour envisager un canal potentiel pour distribuer l'assurance à Erica et à Eduardo. Comme Eduardo travaille de manière informelle, il y a moins de moyens de le joindre. Ainsi, le travail d'Erica pourrait être un canal utile.

Cependant, les leçons que nous avons tirées des entretiens avec Erica et ses collègues ne sont pas applicables à toutes les situations. Lors d'une autre série de groupes de discussion, nous avons appris qu'une autre usine avait obtenu beaucoup moins de confiance de la part de ses travailleurs. En réalité, des situations inconfortables ont été vécues dans cette usine, où certaines femmes ont bénéficié de pauses plus longues et d'une plus grande indulgence parce qu'elles souriaient davantage à un responsable et « agissaient de manière amicale ». Cela dérange beaucoup les travailleurs. Ils se sentent vulnérables et préfèrent garder leur vie privée pour ne pas créer de conflit au travail. Lorsque la confiance dans l'employeur est faible, il est moins probable que le personnel fasse confiance aux institutions avec lesquelles l'employeur travaille.

Lorsque vous identifiez un partenaire de distribution approprié, tenez compte des éléments

suivants :

### **Ce partenaire travaille-t-il avec le marché cible que j'ai identifié ?**

Demandez au canal de distribution des [données internes](#) sur leurs clients ou organisez des groupes de discussion pour une [segmentation ascendante](#) avec le personnel de première ligne, afin de vérifier que vous ciblez bien la même population. N'oubliez pas que « les pauvres », « les personnes vulnérables » ou « le bas de la pyramide » ne constituent pas un segment unique. Il peut y avoir plusieurs segments dans ces grandes catégories.

### **Nos incitations sont-elles harmonisées ?**

Les incitations ne sont pas tout, mais elles sont essentielles. Vous pouvez avoir un excellent produit, mais si votre canal de distribution ne le propose pas à ses clients ou ne prend pas le temps de le mettre en valeur et de l'expliquer, il n'arrivera pas jusqu'à votre client final. Si vous travaillez en partenariat avec un commerce physique, lorsque vous interrogez les membres du personnel de première ligne, demandez-leur ce qui les motive. Veillez à proposer des idées qui ne sont pas uniquement d'ordre financier. Voir section [3.5](#) pour une discussion sur les incitations à la vente.

Envisagez différents types d'incitations pour les différents canaux de distribution. Par exemple, les distributeurs de fintech ou d'insurtech peuvent ne pas demander de commission, mais utiliser votre produit d'assurance pour inciter les clients à adopter un certain comportement. L'étude de cas 14 ci-dessous explique comment l'assurance a été utilisée pour inciter les femmes à acquérir un lecteur de cartes de crédit, par exemple. Ce cas souligne l'importance de suivre les performances par sexe afin de comprendre les implications des différentes stratégies en termes de genre.

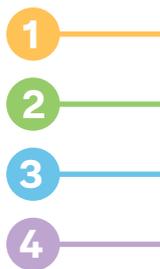
#### **Étude de cas 14. Utiliser l'assurance pour encourager l'adoption de la fintech – Le cas de Noahui Soluciones au Mexique**

Noahui Soluciones, une plateforme qui permet aux commerçants à faible revenu d'accéder à des produits de fintech, s'est associée à KiWi, une fintech qui fournit des lecteurs de cartes de crédit à faible coût et à paiement à l'utilisation, pour tester l'impact de l'ajout d'une assurance-vie gratuite à chaque terminal KiWi afin d'en encourager l'acquisition et l'utilisation par les clients. Après un essai pilote, il a été constaté que les femmes achetaient des terminaux KiWi de manière disproportionnée par rapport aux hommes lorsqu'on leur proposait une assurance gratuite. Cela a été une bonne occasion d'étendre la portée de KiWi à un nouveau segment de clientèle : les femmes, qui achètent généralement moins de terminaux KiWi que les hommes.

Source : Noahui Soluciones, Mexique

### **Quel sera le rôle du partenaire dans le spectre de prestation ?**

Les canaux de distribution peuvent jouer différents rôles. L'une des erreurs que les compagnies d'assurance peuvent commettre en s'associant à un canal de distribution est de supposer que le partenaire peut être utile dans toute la gamme des prestations (figure XIII). Chaque acteur doit se concentrer sur ses compétences de base. Pour s'en assurer, il est important de discuter de ces compétences de base avec les canaux de distribution et les assureurs et





d'identifier en détail les rôles et les responsabilités de chacun. Le spectre de prestation ci-dessous montre qu'il n'est pas facile de trouver un partenaire capable d'accomplir toutes les tâches du spectre. Par exemple, des sources de soutien fiables peuvent être très utiles pour la sensibilisation, l'éducation et l'acquisition, mais peuvent ne pas avoir l'interface technique nécessaire pour couvrir la souscription.

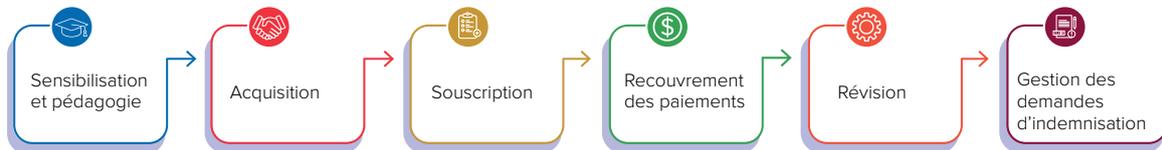
1

2

3

4

**Figure XIII. Le spectre de l'assurance inclusive**



### **Étude de cas 15. Connecter des partenaires multiples sur une plateforme d'assurance – Le cas de Democrance aux Émirats arabes unis**

**Le produit :** Assurance accidents corporels pour les expéditeurs de fonds

**Description :** Décès accidentel et mutilation totale permanente accidentelle

**Somme assurée :** 11 000 USD

**Durée :** 1 mois

**Volume :** 104 479 polices

Democrance est une plateforme technologique SaaS (logiciel en tant que service) prête à l'emploi, basée sur des données B2B et en marque blanche, qui numérise les verticales de vente et de distribution de la chaîne de valeur de l'assurance pour les segments de marché émergents. Elle permet aux compagnies d'assurance de tirer parti des canaux de distribution existants qui ne sont pas conçus pour proposer des assurances. Par exemple, aux Émirats arabes unis, la société s'est associée à AXA Insurance et à Hello Paisa, un opérateur de transfert de fonds, pour faciliter l'ajout d'un produit d'assurance gratuit aux transactions de transfert de fonds de Hello Paisa avec un minimum d'intégration informatique. Cela offre de la valeur aux clients de Hello Paisa, donne à l'entreprise un avantage concurrentiel sur un marché encombré, et aide AXA Insurance dans les domaines du spectre de prestation que sont l'acquisition, la souscription et la collecte des paiements. AXA est également en mesure de gérer les sinistres par le biais de la plateforme Democrance, ce qui couvre les deux dernières parties du spectre. Dans ce spectre de prestation, la seule lacune concerne la sensibilisation et l'éducation ; Hello Paisa peut bénéficier de la confiance de ses clients, mais n'a peut-être pas mis en place les mesures d'incitation nécessaires pour les éduquer.

Figure XIV. Hello Protect, le produit de Democrance, AXA et Hello Paisa



Source : Hello Paisa.

### Comment allons-nous contrôler le succès ?

Dans la section 4.1 ci-dessous, nous abordons la question de la révision de votre produit d'assurance inclusive et de la manière d'en mesurer le succès. Tenez compte des objectifs sociaux et financiers et attribuez des indicateurs aux partenaires appropriés. Par exemple, si vous mesurez les demandes d'indemnisation, les compagnies d'assurance peuvent être mieux préparées à cela. Si vous mesurez des indicateurs de pauvreté, un canal de distribution peut être plus proche du client et disposer de plus de données ou d'une meilleure capacité à collecter des données pour le produit.

### 3.4. Comment communiquer efficacement avec les clients

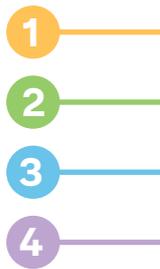
Que vous ayez réalisé une étude de marché complète, une étude de marché limitée ou des essais de prototypes, vous avez appris quelque chose de vos clients sur leurs impressions concernant votre produit. Ces informations sont très importantes, car elles reflètent la

- •
- •
- • • •
- • • •



compréhension et les perceptions des clients dans leurs propres mots. Lorsque les clients entendent des explications sur vos produits dans leurs propres termes, qui tiennent compte de leurs priorités et de leurs besoins, ils sont plus ouverts à la compréhension des produits et y voient une plus grande valeur. Souvent, un prospectus ou un discours marketing clair et transparent peuvent avoir un impact beaucoup plus important sur la sensibilisation et l'éducation des clients qu'une longue session de formation, et ils peuvent également être plus rentables.

L'encadré 25 contient quelques conseils que vous pouvez utiliser lorsque vous analysez les résultats de vos conversations avec les clients pour élaborer des messages et des supports marketing. Si vous le pouvez, testez vos projets de supports auprès d'un petit échantillon de clients pour vous assurer que vous avez identifié les images, les explications et le langage les plus pertinents.



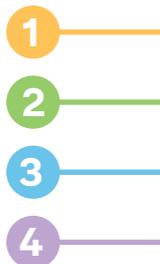
### **Encadré 25 : Conseils pour l'utilisation d'études de marché en vue de l'élaboration de supports d'éducation et de communication**

L'écoute des clients présente d'énormes avantages pour l'élaboration de supports de marketing et d'éducation. Les clients peuvent vous indiquer les risques qui les préoccupent et les aspects d'un produit qu'ils apprécient le plus ou qu'ils comprennent le moins, ce qui peut vous aider à orienter vos supports de manière à ce qu'ils soient aussi simples et pertinents que possible.

**Langue :** Si vous avez écouté attentivement, vous découvrirez peut-être le meilleur nom pour votre produit en écoutant les clients. Par exemple, dans le [cas de Changamka ci-dessus](#), les chercheurs ont découvert que le fait d'expliquer un produit « prestation hospitalière en espèces » par « prestation pour nuit d'hôpital en espèces » était une manière plus claire d'expliquer que la couverture ne commençait que si l'assuré passait la nuit à l'hôpital.

**Caractéristiques personnelles :** Si vous décidez d'utiliser des personnages animés ou des photos de clients, vous devez examiner les personnes que vous interrogez et essayer de leur démontrer, au moyen d'aides visuelles, que le produit leur est destiné. Certains assureurs recherchent des photos « aspirationnelles » montrant des maisons de la classe moyenne. Bien que cela puisse être adapté à votre marché, cela peut également indiquer à certains clients que le produit n'est pas fait pour eux. Considérez plutôt les aspects des personnes que vous avez interrogées. Vous ne voulez pas montrer quelqu'un en tenue de travail désordonnée, ce qui pourrait être offensant, mais vous voulez montrer et célébrer ce à quoi les clients cibles ressemblent vraiment.

**Principales caractéristiques du produit :** Grâce à votre étude qualitative, ou peut-être grâce à votre travail de prototypage de produits, votre équipe devrait également avoir identifié les principaux points que les clients trouveront attrayants dans le produit, y compris le fait que la prime soit abordable. Ils peuvent également trouver le produit très pertinent en termes de couverture, car ils sont très conscients du coût financier d'un événement couvert. Un autre point que les clients ont peut-être remarqué est le montant de la prestation ou



le fait qu'il soit « bien dimensionné » par rapport à leurs besoins. Ou peut-être que la facilité avec laquelle ils peuvent souscrire le produit les attire. Écoutez attentivement et veillez à ce que ces qualités soient incluses dans vos supports marketing, vos arguments de vente et vos messages. Veillez à ce que vos points principaux soient courts, sinon les clients et le personnel de première ligne auront du mal à s'en souvenir !

**Autres questions à prendre en considération :** Lors de vos discussions avec des clients potentiels, vous avez peut-être identifié les marques auxquelles ils font le plus confiance. Pensez à utiliser des styles et des couleurs similaires dans vos supports. Ou peut-être avez-vous constaté que les lieux où ils peuvent faire une demande d'indemnisation sont importants pour eux. Il s'agit de mettre en évidence les lieux à l'aide d'une carte ou de photos. Vous pouvez constater que des segments de marché différents ou des personnes de régions différentes utilisent des références culturelles ou même des langues différentes. Il peut s'avérer nécessaire d'adapter les supports à ces différences. L'utilisation de populations du marché cible dans vos supports peut aider votre équipe de marketing à s'adapter facilement à ces différences. La chose la plus importante est d'écouter attentivement tous vos clients cibles et de réfléchir à tout ce que vous apprenez qui peut les aider à mieux comprendre le produit.

## 3.5. Distribution : comment former et motiver une force de vente

### 3.5.1. Qui sera formé ?

Avant de réfléchir aux moyens de former et de motiver une force de vente, vous devez déterminer qui vous devez former. Par exemple, si vous travaillez avec un canal de distribution de microfinance, les agents de prêts peuvent être chargés de proposer le produit, mais les caissiers qui encaissent les paiements de prêt doivent également comprendre pourquoi il y a une charge mensuelle dans le reçu de paiement de prêt de leurs clients. Souvent, les caissiers doivent « revendre » le produit d'assurance parce que les clients ont oublié qu'ils étaient couverts et se plaignent d'une facture. Si vous travaillez dans le cadre d'un processus de distribution multicanal, pensez également au personnel des centres d'appels, aux responsables des médias sociaux et aux cadres supérieurs qui contrôlent les évaluations de performance et les commissions pour le personnel. Même l'agent de sécurité à la porte doit connaître le produit au cas où quelqu'un entrerait et demanderait une assurance. Vous ne voudriez pas qu'un agent de sécurité dise « non, nous ne proposons que des transferts d'argent, pas d'assurance », simplement parce qu'il n'est pas informé.

### 3.5.2. Comment allez-vous former ?

Une fois que vous avez décidé qui sera formé, réfléchissez à la manière dont vous allez former votre canal de distribution. Commencez par comprendre votre partenaire et la manière dont il forme actuellement son personnel de première ligne et ses cadres. Vous voudrez utiliser ou adapter les méthodes existantes bien connues du personnel. En plus d'alléger le fardeau de l'apprentissage pour le personnel, cela peut être utile sur le plan opérationnel, si vous travaillez avec une organisation complexe ou dans une zone géographique étendue,





en facilitant la mise en œuvre de la formation. Vous pouvez utiliser des outils numériques, des formations en personne ou les deux. Si vous ou votre partenaire dispensez déjà des formations en personne, vous pouvez envisager d'ajouter des sessions supplémentaires pour couvrir la distribution de l'assurance. La formation à distance peut être pratique et beaucoup plus rentable ; cependant, dans certains cas, elle peut être moins efficace pour atteindre les résultats de l'apprentissage. Les outils à distance peuvent être utilisés parallèlement aux activités pratiques pour garantir que l'apprentissage reste actif. Gardez à l'esprit que le personnel change souvent, et que vous aurez donc besoin d'un plan de mise à jour de la formation sur une base continue. La diffusion en ligne et par SMS sera probablement la plus rentable pour les remises à niveau. Il est très important que la formation soit dispensée par des experts qui comprennent le produit, mais aussi le client et sa façon d'apprendre. Une équipe de formateurs ou des sessions multiples peuvent s'avérer être les solutions les plus efficaces. Quel que soit le mode de formation, il est très important d'inclure des simulations dans la formation afin que le personnel de première ligne puisse s'exercer et se familiariser avec le matériel avant de s'adresser aux clients.

1

2

3

4

### 3.5.3. Sur quoi allez-vous former ?

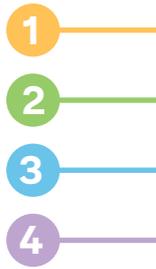
La formation du personnel de première ligne peut être décourageante. Nous formons souvent des personnes qui elles-mêmes ne comprennent pas ou n'apprécient pas l'assurance, ce qui rend difficile leur transformation en défenseurs de l'assurance. Le moyen le plus simple d'y parvenir est de leur faire essayer le produit en leur accordant des réductions ou une assurance gratuite pour qu'ils le « testent ». Si ce n'est pas possible, ou si le produit n'est pas très tangible parce qu'il ne couvre que des événements catastrophiques (comme l'assurance-vie ou l'assurance des biens), vous pouvez toujours trouver des moyens d'enthousiasmer votre force de vente pour la vente de votre produit. De nombreuses [ressources](#) sont disponibles en ligne pour développer la formation à la vente d'assurances. Lorsque vous adoptez ces méthodes pour l'assurance inclusive, vous devez garder à l'esprit que vos clients peuvent être peu sensibilisés à l'assurance et ne pas lui faire confiance, de sorte que votre stratégie de vente comportera un important volet éducatif. Il s'agira notamment d'offrir une explication transparente et claire du produit, en utilisant les matériaux les plus pertinents. Une autre partie proviendra de l'expérience de votre client et de sa communauté concernant le produit. Le fait de payer les demandes d'indemnisation facilement, rapidement et efficacement montre que vous tenez vos promesses et que l'on peut vous faire confiance.

#### **Encadré 26 : Votre programme de formation**

Lors de la conception d'un programme d'études, il convient de garder à l'esprit certains concepts importants qui doivent être abordés :

##### **Questions opérationnelles**

- Comment les supports seront-ils distribués ?
- Comment fonctionnent les papiers et/ou de la technologie pour la souscription ?
- Comment fonctionnent les processus de paiement ?
- Comment fonctionnent les processus de demande d'indemnisation ?
- Comment le personnel sera-t-il rémunéré pour les ventes (le cas échéant) ?
- Qui peut répondre aux questions ?
- Protocoles de suivi des données



### Questions commerciales

- L'événement couvert et la raison pour laquelle il est pertinent pour votre client (par exemple, « le changement climatique affecte vos cycles de culture »)
- Les besoins financiers des clients lorsqu'ils sont confrontés à de tels événements (par exemple, « lorsque les clients subissent une perte de rendement, ils ont moins d'argent à réinvestir dans leur prochain cycle »)
- La manière dont le produit d'assurance aborde ces problèmes (par exemple, « ce produit verse 200 dollars aux clients si leurs pertes de production sont supérieures à 50 % des estimations »)
- Le mode de paiement du produit d'assurance (par exemple, « les clients peuvent payer le produit avec leurs prêts »)
- Les modalités de demande d'indemnisation (par exemple, « les clients peuvent appeler leur agent de prêts pour faire une réclamation s'ils subissent une perte de plus de 50 % »)
- Où les clients peuvent-ils s'adresser pour obtenir davantage d'informations (par exemple, « les clients doivent appeler ce numéro lorsqu'ils ont des questions ») ?

### 3.5.3.1 Simulations et pratiques sur le terrain

Bien qu'il sache comment fonctionne un produit, les membres du personnel de première ligne sont souvent mal à l'aise lorsqu'il s'agit de vendre des assurances, si ce n'est pas leur activité principale. Ils peuvent craindre que leur relation avec le client soit compromise si ce dernier n'aime pas le produit ou ne lui fait pas confiance, ou ils peuvent craindre qu'un client pose des questions auxquelles ils ne peuvent pas répondre. Il est donc important de s'exercer à la vente par le biais de simulations entre pairs et, si possible, avec un groupe sélectionné de clients sous supervision, afin de tester la confiance et l'assurance des membres du personnel en matière de vente.

### 3.5.4. Commissions et autres incitations

Même s'ils se consacrent entièrement à votre produit, la plupart des représentants commerciaux s'attendent à recevoir une commission pour la vente d'une assurance, en particulier si le produit n'est pas associé à un prêt ou à un service gratuit, mais qu'il s'agit d'un produit facultatif ou autonome. Le problème est que les commissions sur l'assurance inclusive ont tendance à être assez faibles parce que les primes sont peu élevées afin de rendre les produits abordables. C'est là qu'il faut faire preuve de créativité pour inciter à la vente. Envisagez quelques « carottes et bâtons » pour motiver les ventes. Les « carottes » que vous pourriez offrir sont des points qui peuvent être échangés contre des prix ou des activités et événements. La reconnaissance peut également être une incitation : les bureaux qui enregistrent des ventes élevées peuvent être célébrés dans l'ensemble de l'entreprise et invités à un repas spécial. Vous pouvez également envisager des « bâtons ». Certaines institutions de microfinance fixent des objectifs d'assurance qui déclenchent des avantages supplémentaires lorsque les objectifs de vente de prêts sont atteints, par exemple. Toutefois, si les objectifs ne sont pas atteints, les agents de prêts renoncent à une partie de leur commission sur les prêts. Que vous utilisiez la carotte, le bâton ou les deux, il est essentiel





de trouver un équilibre entre la nécessité d'atteindre les objectifs de vente et la protection des consommateurs. Les clients qui souscrivent une assurance doivent savoir ce qu'ils achètent, comprendre comment l'utiliser et l'apprécier à sa juste valeur. Sinon, vous prenez l'argent des clients sans leur offrir de valeur en retour. C'est pourquoi, dans le domaine de l'assurance inclusive, il est essentiel de fournir des messages marketing clairs et de [suivre les performances](#).

1

2

3

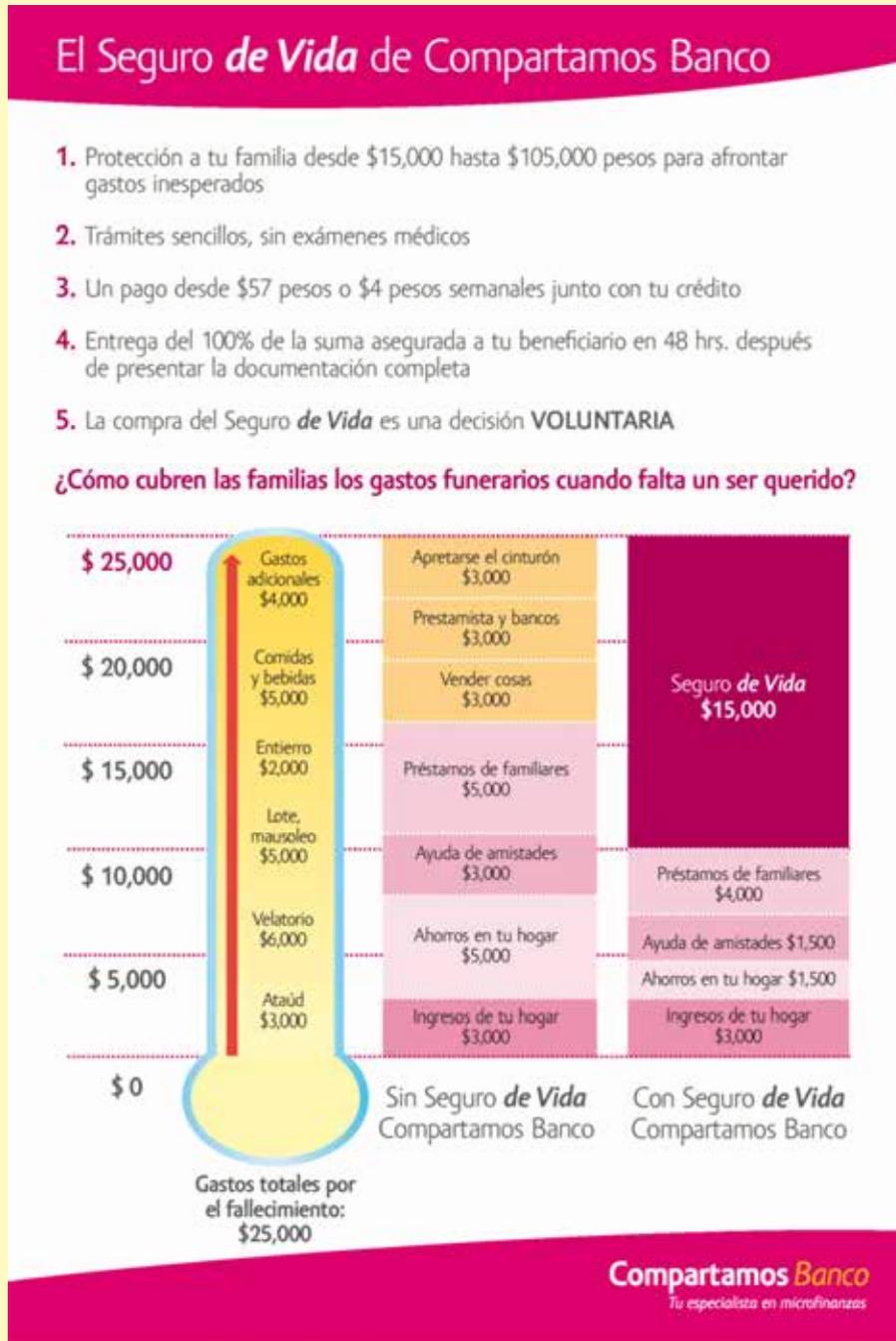
4

### **Étude de cas 16. Inciter au renouvellement volontaire – Le cas de Compartamos Banco au Mexique**

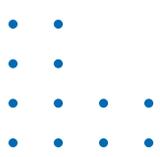
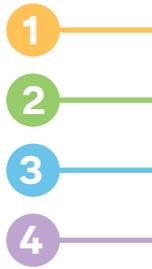
En 2012, le projet MILK (Microinsurance Learning and Knowledge ou projet d'apprentissage et de connaissance concernant la micro-assurance) a étudié la demande pour un produit d'assurance vie inclusif et a appris que les renouvellements volontaires pouvaient être encouragés par l'utilisation de subventions initiales, ainsi que par une formation commerciale standardisée et des messages sur le produit. Le produit d'assurance-vie a été proposé à plus de 1,8 million de clients de Compartamos Banco au Mexique. Compartamos a subventionné la couverture en fournissant un module gratuit (d'une valeur de 1 160 USD) à chacun des emprunteurs de ses banques villageoises. Les emprunteurs avaient la possibilité d'acheter, à leurs frais, jusqu'à sept modules supplémentaires. L'étude a consisté en un essai de contrôle randomisé (ECR) qui a testé l'impact de l'élimination du module gratuit d'assurance sur les décisions d'achat des clients et sur la couverture totale de l'assurance. Les résultats ont montré que les clients des groupes sans couverture subventionnée avaient 5,2 points de pourcentage de plus de chances de souscrire une assurance (un ou plusieurs modules) et achetaient en moyenne 0,15 module de plus. Cela laisse entendre que l'utilisation de subventions peut avoir contribué à accroître la confiance des clients et leur perception de la valeur de l'assurance, de sorte que lorsqu'ils ont été confrontés à la perte du produit, ils l'ont volontairement acheté.

Figure XV. Analyse des interventions marketing standardisées

Affiche factuelle



Source : Compartamos Banco.





- 1
- 2
- 3
- 4

## El Seguro *de Vida* de Compartamos Banco

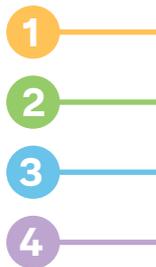
- 1.- Protección a tu familia desde \$15,000 hasta \$105,000 pesos para afrontar gastos inesperados
- 2.- Trámites sencillos, sin exámenes médicos
- 3.- Un pago desde \$57 pesos o \$4 pesos semanales junto con tu crédito
- 4.- Entrega del 100% de la suma asegurada a tu beneficiario en 48 hrs después de presentar la documentación completa
- 5.- La compra del Seguro *de Vida* es una decisión **VOLUNTARIA**

¿Cómo ayuda el Seguro *de Vida* cuando falta un ser querido?



Compartamos Banco  
Tu especialidad es microfinanzas

Source : Compartamos Banco.



L'étude a également analysé l'utilisation de deux interventions marketing standardisées pour proposer ces modules supplémentaires dans l'ensemble de la banque. Les interventions de marketing ont standardisé les informations fournies aux emprunteurs en introduisant deux affiches que les agents de prêts apportaient aux réunions de groupe. Les agents de prêts ont été formés à suivre précisément le script et à utiliser les affiches comme aides visuelles. La moitié supérieure des affiches fournissait les mêmes informations de base sur le produit. Dans la moitié inférieure, une affiche « factuelle » mettait l'accent sur le coût financier des funérailles pour une famille et sur la manière dont les prestations d'assurance peuvent compenser une partie de ces coûts financiers. L'affiche « émotionnelle » utilise une série d'images pour raconter l'histoire émotionnelle d'une famille attristée par le décès d'un soutien de famille et la façon dont l'assurance l'a aidée à se redresser. La moitié des groupes a reçu l'affiche factuelle, l'autre moitié l'affiche émotionnelle. L'étude a montré que l'approche marketing standardisée, qu'elle soit factuelle ou émotionnelle, augmentait les ventes d'assurance. Le pourcentage de clients ayant souscrit une assurance a augmenté de plus de 20 % après l'adoption de l'approche standardisée. Elle suggérait que la fourniture d'informations claires et factuelles aide les clients à faire des choix éclairés qui peuvent conduire à des renouvellements volontaires des polices et contribuer à construire un marché de l'assurance plus durable et plus responsable. [De plus amples informations sont disponibles dans l'étude complète ici.](#)

### 3.5.5 Renouvellements

Lors de la mise en place de vos processus de souscription et de vente, réfléchissez à la manière dont vous allez gérer les renouvellements. Les renouvellements sont un moyen important de contrôler les coûts et de construire un marché. Il est beaucoup plus facile et plus rentable de développer un marché à partir d'une base de clients fidèles que d'acquérir de nouveaux clients après chaque période d'assurance. Si vous avez fourni une expérience positive que les clients apprécient, les renouvellements devraient représenter moins de travail et vous pouvez envisager de réduire le niveau de contact nécessaire pour expliquer et convaincre les clients d'acheter à nouveau votre produit. Des renouvellements entièrement automatiques peuvent être possibles dans le cadre d'un partenariat avec un canal de paiement où les clients paient de manière récurrente (comme les services publics), mais les clients doivent être informés des renouvellements afin de garantir une confiance et une satisfaction permanentes. Certains pays ont des règles strictes concernant l'obtention du consentement du client pour les renouvellements, afin de s'assurer que les clients comprennent qu'ils seront facturés pour une nouvelle police et de leur rappeler la couverture qu'ils détiennent. Les assureurs ou les partenaires peuvent également être en mesure de contacter les clients directement ou par l'intermédiaire de canaux peu coûteux tels que les SMS et le téléphone pour renouveler les polices, ce qui réduit les coûts et accroît l'efficacité. Les commissions pour ces services doivent être négociées à l'avance. Discutez avec vos partenaires des modalités du processus et de la manière dont les clients seront informés des renouvellements.





### Section 3 de la liste de contrôle : Vendre le produit

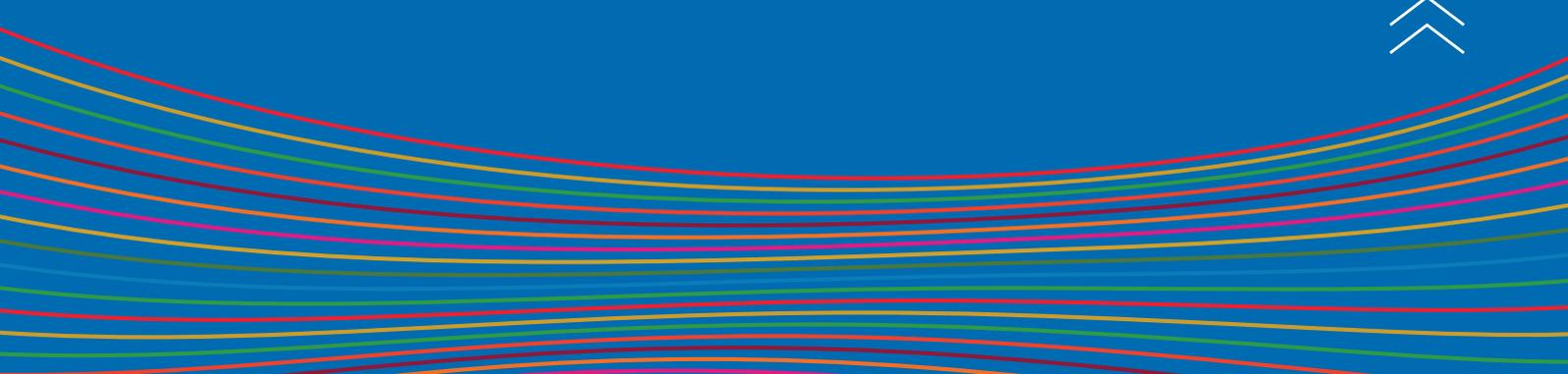
Avez-vous...

- Conçu la stratégie de marché (encadré 22), en déterminant...
  - Quel** est votre marché cible ?
    - Quelle est la taille du marché ?
    - Quels sont vos segments de clientèle ?
  - Quelle** est votre proposition de valeur ?
    - Quelle est la concurrence ?
    - Quelle est la proposition de valeur ?
  - Où** sont la distribution et les partenariats ?
    - Le partenaire travaille-t-il avec le marché cible ?
    - Vos incitations sont-elles en phase avec celles de votre partenaire ?
    - Quel sera le rôle du partenaire dans le spectre de prestation ?
    - Comment allez-vous contrôler le succès ?
  - Comment** allez-vous procéder à la planification, à la communication et au marketing?
    - Comment allez-vous élaborer des supports d'éducation et de communication pour les clients (encadré 25) ?
- Mis en place la distribution, y compris...
  - Définir qui sera la force de vente (canal de distribution de la microfinance, agents de prêts, centre d'appels, responsables des médias sociaux, cadres supérieurs, personnel rémunéré à la commission) ?
  - Former la force de vente (encadré 26)...
    - Sur les questions opérationnelles ?
    - Sur les questions commerciales ?
  - Élaborer des supports marketing ?
  - Créer des simulations et des pratiques sur le terrain ?
  - Définir et promouvoir les commissions et les incitations ?
  - Suivre les résultats des ventes ?
  - Mettre en place un processus de renouvellement clair ?



# **Section 4**

## Révision du produit





## Section 4. Révision du produit

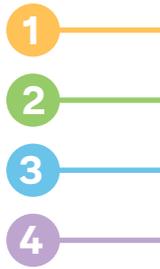
- 1** Si vous avez suivi la voie orange 1, vous avez déjà mis en place des méthodes que vous pouvez adapter pour contrôler les performances de votre produit et vous assurer que les clients sont bien servis et que votre initiative est financièrement saine. N'oubliez pas que les paiements et la gestion des sinistres constituent une partie importante d'un bon service à la clientèle. En tant que telle, cette étape de votre itinéraire doit être itérative et non linéaire.
- 2** Si vous avez suivi la voie verte 2, vous êtes prêt(e) à mettre en place des outils de mesure pour contrôler la performance de votre produit et vous assurer que les clients sont bien servis et que votre initiative est financièrement saine. N'oubliez pas que les paiements et la gestion des sinistres constituent une partie importante d'un bon service à la clientèle. En tant que telle, cette étape de votre itinéraire doit être itérative et non linéaire.
- 3** Si vous êtes sur la voie bleue 3, vous êtes prêt(e) à mettre en place des outils de mesure pour contrôler la performance de votre produit et vous assurer que les clients sont bien servis et que votre initiative est financièrement saine. N'oubliez pas que les paiements et la gestion des sinistres constituent une partie importante d'un bon service à la clientèle. En tant que telle, cette étape de votre itinéraire doit être itérative et non linéaire.
- 4** Si vous avez choisi la voie violette 4, vous déciderez peut-être qu'il vous faut actualiser certains de vos indicateurs de suivi, en particulier ceux qui identifient les résultats de votre travail acharné tout au long de l'itinéraire. N'oubliez pas que les paiements et la gestion des sinistres constituent une partie importante d'un bon service à la clientèle. En tant que telle, cette étape de votre itinéraire doit être itérative et non linéaire.

1

2

3

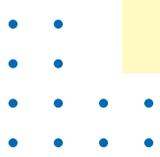
4



**Note de synthèse du responsable :** Que vous mettiez en œuvre un projet d'assurance inclusive pour renforcer votre entreprise, soutenir la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, ou les deux, vous devrez constamment soutenir vos clients ainsi que suivre et mesurer vos progrès. La première étape consiste à concevoir l'assistance après-vente, et ce, dès le début du processus de conception du produit. Ne le faites pas à la dernière minute. Après tout ce que vous avez investi dans votre produit d'assurance inclusive, la dernière chose que vous pouvez vous permettre est de décevoir le client. Selon [McKinsey](#), une seule expérience négative a un impact relatif quatre à cinq fois plus important qu'une expérience positive. Des études menées aux États-Unis le confirment : 96 % des clients sont prêts à changer de marque pour bénéficier d'un meilleur service à la clientèle ([Forbes](#)). Par conséquent, l'assureur et le partenaire de distribution ont tout intérêt à s'assurer que les clients comprennent, apprécient et savent utiliser un produit. Cette section traite de l'importance d'avoir un processus après-vente pour servir les clients de l'assurance, qui renforce la valeur du produit pour le client et garantit que les clients comprennent comment l'utiliser et comment faire une demande d'indemnisation. Cette section passe en revue certains outils mentionnés précédemment ainsi que de nouveaux outils qui peuvent contribuer à garantir que les clients sont bien servis tout au long de leur parcours.

La section examine également la manière d'établir des mesures pour évaluer votre succès. Si la satisfaction des clients est une mesure essentielle, elle n'est pas facile à mesurer à l'aide d'un seul indicateur. Les scores des promoteurs nets peuvent être biaisés, et l'assurance inclusive ne se résume pas à la satisfaction ; le produit doit avoir une valeur financière et sociale. Lorsque vous mesurez votre succès, vous recherchez peut-être des informations pour prendre une décision de gestion concernant la poursuite ou l'extension d'un projet, ou vous devez peut-être rendre compte des résultats aux actionnaires ou aux partenaires. Si vous avez reçu des dons publics pour mettre en œuvre le projet, vos bailleurs de fonds peuvent également exiger une évaluation rigoureuse ou une étude universitaire de leur impact sur votre programme. Cette section se concentre sur les raisons internes du suivi et de la mesure du succès qui peuvent appuyer la prise de décision, la communication et l'interaction globale avec les clients de votre organisation.

Nous considérons que le suivi est un processus continu et qu'il nécessite un programme visant à établir à l'avance certains paramètres qui peuvent être revus et analysés fréquemment. Un simple tableau de bord des indicateurs clés de performance sera un outil utile à cet effet. Vous pouvez également souhaiter avoir des discussions régulières avec les partenaires, le personnel de terrain et les clients pour vous faire une idée de la façon dont les choses se passent sur le terrain. Parmi les outils utiles à cet effet figurent les [cartes de parcours du client](#) que nous avons utilisées précédemment pour notre étude de marché. Elles peuvent aider à identifier des obstacles ou des frictions spécifiques dans l'expérience du client. Une fois que vous avez identifié les zones potentielles de friction avec le client, vous pouvez adapter votre produit ou votre processus et d'autres partenaires pour vous assurer





que ces changements se reflètent dans l'expérience globale du client. Dans le domaine de l'assurance inclusive, le processus de demande d'indemnisation est souvent une source de friction importante pour les clients déjà endeuillés. Si vous pouvez offrir une expérience simple et facile, vous pouvez satisfaire votre client au moment le plus difficile et obtenir une fidélité à long terme ainsi qu'un impact positif sur la réputation par le biais du bouche à oreille.

1

2

3

4

## 4.1. Service après-vente

### 4.1.1 Assistance à la clientèle

De nombreuses études suggèrent que même avec une formation et une éducation de qualité, il arrive fréquemment que les clients ne comprennent pas le produit d'assurance qu'ils ont acheté. Cela peut être problématique, car un client qui ne comprend pas un produit ne peut pas l'évaluer pleinement et avec précision. En outre, si le processus de demande d'indemnisation n'est pas clair, le client peut omettre de déposer une demande d'indemnisation ou en déposer une qui soit incomplète ou inexacte, ce qui entraîne des déceptions. La dernière chose que vous pouvez vous permettre est de décevoir un client. Lorsque vous décevez un client, vous en décevez beaucoup d'autres. Selon [McKinsey](#), une seule expérience négative a un impact relatif quatre à cinq fois plus important qu'une expérience positive. Par conséquent, tant pour l'assureur que pour le partenaire de distribution, il est essentiel de veiller à ce que les clients comprennent, apprécient et sachent comment utiliser un produit. Il est difficile de communiquer tout cela au point de vente. Les clients peuvent être distraits, par exemple, s'ils demandent également un prêt. Ils peuvent se désintéresser de certains aspects du produit, tels que les processus de demande d'indemnisation, qu'ils jugent non pertinents au moment de l'achat. Il se peut aussi qu'ils soient simplement occupés.

Envisagez d'intégrer dans votre processus une assistance après-vente automatisée et de former votre personnel en conséquence. L'assistance après-vente consiste à répondre aux questions des clients et à savoir où adresser les réclamations. L'assistance après-vente peut être proposée par le biais de différents canaux. Comme de plus en plus de clients utilisent les médias sociaux et les canaux en ligne, il est logique d'intégrer plusieurs canaux dans votre assistance après-vente. Ces canaux sont notamment :

- les centres d'appels sortants,
- les centres d'appels entrants,
- les SMS sortants,
- les SMS entrants,
- le personnel de première ligne,
- les médias en ligne et sociaux.

L'étude de cas 17 ci-dessous propose quelques conseils pratiques. Réfléchissez à la manière dont vos clients communiquent déjà avec vous et essayez d'utiliser les mêmes canaux. Dans de nombreux cas, le canal de distribution peut être le contact le plus fiable et le plus cohérent avec les clients. Il peut également s'agir de la marque connue de votre produit. Il peut donc

être judicieux de former et d'aider le canal de distribution à offrir une assistance après-vente. Par exemple, en effectuant des appels de bienvenue sortants, les centres d'appels peuvent déterminer si les clients ont conscience de leur achat et évaluer leur niveau de satisfaction et leurs principales préoccupations. Ces informations peuvent être très utiles pour améliorer le marketing futur du produit. Le personnel du centre d'appels peut également utiliser les appels pour rafraîchir la compréhension du produit par les clients et proposer de répondre à leurs questions. N'oubliez pas qu'il n'y a pas que les bonnes nouvelles qui doivent être communiquées aux clients après une vente. L'étude de cas 18 ci-dessous montre l'atteinte à la réputation qui peut survenir lorsque les clients sont laissés dans l'ignorance.

1

2

3

4

### **Étude de cas 17. Tirer parti de l'assistance après-vente et des appels de bienvenue – Le cas d'Aseguradora Rural au Guatemala**

**Le produit :** Couverture du cancer chez les femmes « Je vis en sécurité »

**Description :** Une indemnité de 2 875 USD en cas de diagnostic de cancer gynécologique, une indemnité de 750 dollars en cas de décès, quelle qu'en soit la cause, et un ensemble de mesures préventives axées sur le dépistage du principal cancer gynécologique et les traitements à un stade précoce, ainsi que des réductions sur les médicaments dans certaines pharmacies, des réductions sur les examens de laboratoire et les examens dans le réseau de prestataires de soins de santé pour les procédures non couvertes par la police d'assurance.

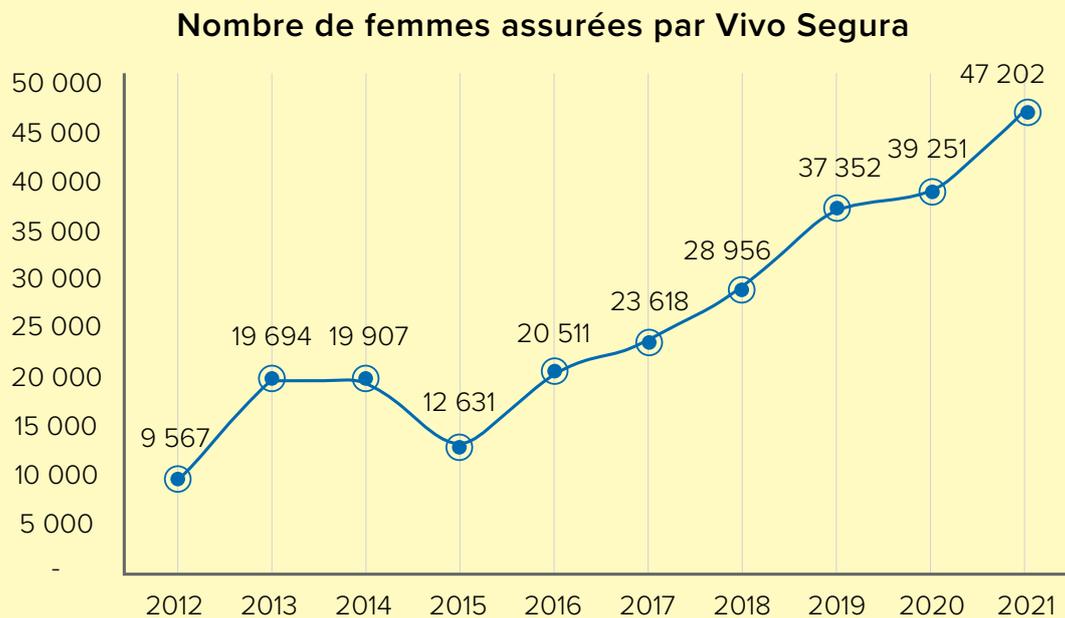
**Couverture :** 47 202 femmes (2021)

En 2012, Aseguradora Rural, un assureur de premier plan au Guatemala, a mis au point un produit d'assurance pour les femmes à faible revenu clientes de sa banque partenaire, Banrural. Au cours de la première année, à mesure que le produit a été développé, le temps consacré à la formation a dû être réduit et la compréhension du produit par le personnel s'en est ressentie. Cela a eu des répercussions sur la compréhension du client final et a nécessité une solution plus évolutive pour s'assurer que les clients comprenaient le produit, qui comportait plusieurs couvertures et prestations liées aux soins préventifs et curatifs des cancers gynécologiques chez les femmes. L'assureur a renforcé ses capacités de distribution. Il a multiplié les activités de promotion de groupe, développé un module d'apprentissage en ligne pour le personnel des banques et fourni davantage d'informations sur les produits aux médecins afin qu'ils puissent également informer les clients des avantages de ces produits. Il a également mis en place un centre d'appels sortants pour rappeler aux clients les avantages de la prévention en matière de santé et a contrôlé la qualité des informations données par le personnel de vente. Ces appels ont permis à l'assureur de renforcer la valeur du produit tout en effectuant un contrôle de qualité du personnel sur le terrain. Depuis, l'initiative n'a cessé de prendre de l'ampleur.





**Figure XVI. Femmes assurées par Aseguradora Rural et Banrural, 2012-2021**



Pour plus d'informations, voir M. Solana, L.G.F. Gonçalves et A. Merry, « [Case Brief: Aseguradora Rural](#) », Programme Impact Insurance de l'Organisation internationale du Travail, 2013.

### **Étude de cas 18. Gérer les défaillances de l'assistance après-vente – Le cas d'Econet, First Mutual Life et TrustCo au Zimbabwe\***

**Le produit :** Assurance vie

**Description :** Un produit freemium pour les abonnés mobiles d'Econet qui reçoivent jusqu'à 40 USD de couverture vie pour 4 USD de temps de communication, 180 USD pour 9 USD de temps de communication et 10 000 USD pour 100 USD de temps de communication.

**Couverture :** 1,6 million d'abonnés dès la première année

En 2010, Econet Wireless, le plus grand opérateur de réseau sans fil du Zimbabwe, a créé un produit d'assurance-vie appelé EcoLife en partenariat avec First Mutual Life (un assureur de premier plan au Zimbabwe) et TrustCo (un fournisseur de services technologiques namibien). Ce programme offrait une assurance-vie à tous les clients d'Econet qui y souscrivaient par SMS. Les polices étaient activées dès que les clients dépensaient un minimum de 3 USD en temps de communication. Au cours de la première semaine, 100 000 abonnés à Econet se sont inscrits pour bénéficier du produit et, après un mois, ce nombre est passé à 300 000. En moins de sept mois, le produit a été adopté par 1,6 million d'abonnés.

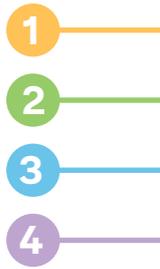
En 2011, sept mois après le lancement du produit, TrustCo a mis fin à son accord avec Econet en raison d'un différend concernant les redevances à payer.

1

2

3

4



Sans la plateforme TrustCo, Econet n'a pas été en mesure de gérer le produit (l'accord tripartite ne l'autorisant pas à rechercher un autre fournisseur de technologie) et a suspendu le service EcoLife. Du jour au lendemain et de manière inattendue, 1,6 million d'abonnés à Econet (environ 20 % de la population adulte zimbabwéenne) ont perdu leur couverture EcoLife et n'ont pas été indemnisés (bien que le produit soit en théorie gratuit, de nombreux utilisateurs pourraient avoir augmenté leur consommation de temps de communication afin de pouvoir bénéficier de la police).

Une étude de la demande a été menée en septembre 2013 afin de tester l'impact des défaillances d'EcoLife sur le marché zimbabwéen. Parmi les personnes interrogées, 42 % n'étaient pas satisfaites de l'assurance et 63 % excluaient l'utilisation de produits similaires à l'avenir. Un client a expliqué : *« J'ai adhéré à EcoLife, mais jusqu'à présent je ne comprends pas ce qu'il s'est passé, je n'ai jamais été remboursé de mon temps de communication... C'est vraiment pénible... »* Seuls 17 % des clients d'EcoLife ont indiqué avoir reçu une notification officielle de l'arrêt du produit. Aucun des utilisateurs mécontents n'a déposé de plainte auprès du Conseil des consommateurs du Zimbabwe ou de la Commission des assurances et des pensions, mais la plupart d'entre eux ont déclaré qu'ils ne faisaient plus confiance à Econet. Cette situation était d'autant plus problématique qu'en 2014, Econet a gagné un procès qui lui a permis de proposer à nouveau EcoLife.

\*Adapté des études de cas de l'Organisation internationale du Travail sur la formation au Programme Insurance Facility.

## 4.2. Gestion des sinistres

La gestion des sinistres est sans doute l'un des meilleurs moyens de commercialiser votre produit d'assurance inclusive. Si votre produit d'assurance est assorti de processus de demande d'indemnisation souples et d'un nombre limité de rejets, les clients auront confiance dans votre produit et en parleront à leurs amis, à leur famille et à leurs voisins. Si un sinistre n'est pas bien géré, il en sera de même.

La gestion des sinistres commence dès la phase de développement du produit. Pour être les plus efficaces possible, les produits doivent être conçus de manière simple et comporter un nombre limité d'exclusions et d'exigences en matière de documentation. Les clients à faible revenu, marginalisés et vivant en milieu rural disposent souvent d'une documentation limitée et peuvent ne pas posséder certains documents officiels courants en milieu urbain, tels que certificats de mariage, titres fonciers ou même certificats médicaux. Ils peuvent ne pas avoir accès à des médecins capables de prouver qu'ils n'ont pas d'affections préexistantes. Ils peuvent ne pas savoir comment obtenir un rapport de police ou un certificat de décès, ou ne pas avoir confiance dans les autorités locales qui délivrent ces certificats. Vous devez donc envisager autant de méthodes alternatives de vérification que possible, y compris des dossiers informels et des références de voisins, de prêteurs et de responsables municipaux, le cas échéant (voir étude de cas n° 19). Dans le cas de l'assurance inclusive, dont les marges sont faibles et qui est pratiquée à grande échelle, il peut être bien plus rentable d'enquêter sur quelques demandes d'indemnisation potentiellement frauduleuses que de traiter de nombreux documents vérifiant l'éligibilité.





La conception des processus est essentielle. Vous pouvez décider de centraliser le processus en utilisant un centre d'appels entrants gratuit ou en partageant le travail avec un partenaire de distribution. L'important est de réfléchir au processus et de veiller à ce que tout le personnel en soit informé, afin que les clients reçoivent des informations cohérentes au moment où ils en ont le plus besoin. N'oubliez pas que même si la compagnie d'assurance dispose d'un numéro vert, certains clients peuvent toujours s'adresser à la personne qui leur a vendu la police pour faire une demande d'indemnisation. S'ils ont acheté la demande chez un détaillant, le caissier peut ne pas être familiarisé avec le processus ou ne pas savoir comment le faciliter. Si le canal de distribution est une institution de microfinance, le personnel peut être plus familier avec le produit et disposer de processus internes pour soutenir les clients. Veillez à ce que le personnel dispose de la formation adéquate pour traiter le problème, et ce, quel que soit le point de contact. Il peut également être utile de former le personnel à guider les clients vers les autorités compétentes, voire à servir d'intermédiaire dans les relations avec les autorités dans des environnements plus difficiles, afin de faciliter le processus de demande d'indemnisation.

L'utilisation d'une [carte de parcours du client](#) peut vous aider à visualiser le processus du point de vue du client, afin de vous assurer que vous êtes conscient(e) de tous ces problèmes potentiels. Votre équipe peut créer une carte en considérant tous les points de contact dans le processus de demande d'indemnisation et en imaginant comment un client pourrait interagir avec eux. Ensuite, vous pouvez tester la carte avec votre personnel de première ligne et, idéalement, avec des clients qui ont fait des demandes d'indemnisation sur d'autres produits ou auprès d'autres institutions. [Pour plus d'informations sur la cartographie du parcours du client, vous pouvez vous référer à la section 1 sur l'étude de marché.](#)



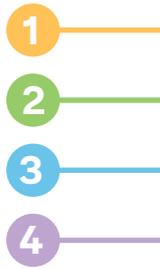
### **Encadré 27. Exercice de simulation de sinistres**

Envisagez d'organiser une simulation de sinistre avec le personnel de première ligne pour vous assurer qu'il comprend bien le processus. Vous pouvez choisir deux ou trois scénarios, comme dans les exemples suivants :

- Le client A a subi un sinistre, mais ne sait pas quels sont les documents requis ni comment déposer une demande d'indemnisation. Comment le soutiendrez-vous ?
- Le client B a subi une perte et a rassemblé les documents appropriés, mais ne sait pas comment les déposer. Comment le soutiendrez-vous ?
- Le client C a fourni des documents, mais ceux-ci indiquent qu'il n'est pas le bénéficiaire de la police d'assurance-vie de son épouse. Comment allez-vous gérer la situation ?

Les simulations doivent également garantir que le personnel peut accéder à un centre d'assistance qui peut répondre à ses questions et qu'il comprend les formalités administratives et les processus nécessaires pour déposer une demande d'indemnisation.

L'étape suivante d'un processus de demande d'indemnisation harmonieux se déroule au point de vente. Souvent, les clients ne comprennent pas bien la couverture et les conditions requises pour déposer une demande d'indemnisation et peuvent être déçus, même s'ils déposent une demande d'indemnisation par erreur. Par conséquent, l'aspect le plus important de la gestion des sinistres peut être un processus de vente transparent. Les supports



marketing doivent être simples, clairs et transparents, mettre en évidence les aspects les plus importants de la couverture et indiquer ce qui **n'est pas couvert**. Les processus de demande d'indemnisation doivent être compris par le personnel de première ligne avant la vente et incorporés dans les composantes opérationnelles de la [formation du personnel, comme indiqué à la section 3 ci-dessus](#). Vous pouvez également utiliser les appels de bienvenue après la vente (mentionnés à la [section 4.1.1](#)) pour aider le client à mieux comprendre le produit et ce qui est couvert et ce qui ne l'est pas. Envisagez de vous entraîner ou de simuler divers scénarios potentiels avec le personnel pour vous assurer qu'il comprend bien le processus.

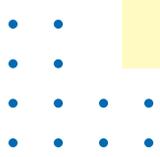
Enfin, il peut être très utile de disposer d'un système de suivi des demandes aussi automatisé que possible. Envisagez de suivre le plus grand nombre possible des paramètres suivants et fixez des objectifs pour le moment où les paiements seront effectués. Par exemple, aux Philippines, le marché a une pratique standard bien connue : 1-3-5. Un client dépose une demande d'indemnisation le jour 1, est informé du résultat le jour 3 et est payé le jour 5. Avec la numérisation, ce processus commence à être réduit à 24 heures au total. Le seul moyen de savoir si vous répondez aux besoins des clients en matière de demandes d'indemnisation est de suivre ces données :

- date à laquelle un événement survient,
- date à laquelle les clients informent le canal / l'assureur,
- date à laquelle les clients soumettent tous les documents requis,
- date de la réponse (approbation/rejet/demande d'informations complémentaires),
- date de paiement,
- date d'encaissement du paiement.

### **Étude de cas 19. Comprendre pourquoi le paiement des sinistres est la partie la plus importante d'une initiative d'assurance inclusive – Le cas de Pioneer Life aux Philippines**

Pioneer Life est l'une des premières sociétés philippines à proposer de la micro-assurance et l'une des premières initiatives dédiées à l'échelle mondiale (ce qui inclut sa coentreprise avec la plus grande IMF philippine, CARD). Le PDG de Pioneer Inc., Lorenzo Chan, attribue sa croissance exponentielle à un facteur principal : le règlement des sinistres. En 2013, le super-typhon Haiyan a frappé le pays. Les typhons Rammasun, Hagupit et Jangmi ont suivi en 2014. Pioneer a subi des pertes importantes.

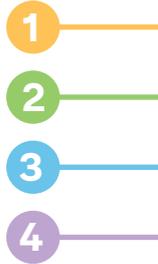
*« À l'époque, nous étions dans le rouge, mais nous avons continué à payer les sinistres », explique M. Chan. Ce fut une période difficile, la majeure partie du pays ayant été dévastée par les typhons successifs. Pendant Haiyan, au lieu de rencontrer les clients dans les centres gouvernementaux, Pioneer a installé une table, des chaises et une bannière en bâche dans les zones où les habitants se rassemblaient. Lorsque les documents habituellement requis, détruits par le typhon, n'étaient pas disponibles, l'entreprise a rapidement opté pour d'autres solutions, notamment un processus plus simple de vérification des demandes, avec l'aide de son partenaire IMF et des dirigeants de la communauté locale.*





Certains assureurs ont évité ou retardé le paiement des sinistres et ont perdu des clients, mais Pioneer a rapidement compris que le fait de tenir sa parole et de payer rapidement toutes les demandes légitimes aurait un effet substantiel à long terme sur l'entreprise et sur la façon dont elle est perçue.

« Après 2013, l'entreprise a connu une croissance exponentielle. Nous avons attiré deux fois plus de personnes grâce au bouche à oreille de nos clients. En outre, d'autres partenaires ont constaté que nous payions les sinistres alors que leurs assureurs ne le faisaient pas et se sont adressés à nous. C'est ce qui a provoqué notre croissance exponentielle ! » Toute la proposition de valeur aux clients, après tout, concerne les demandes d'indemnisation. « Sinon, pourquoi achèteraient-ils le produit ? », ajoute M. Chan.



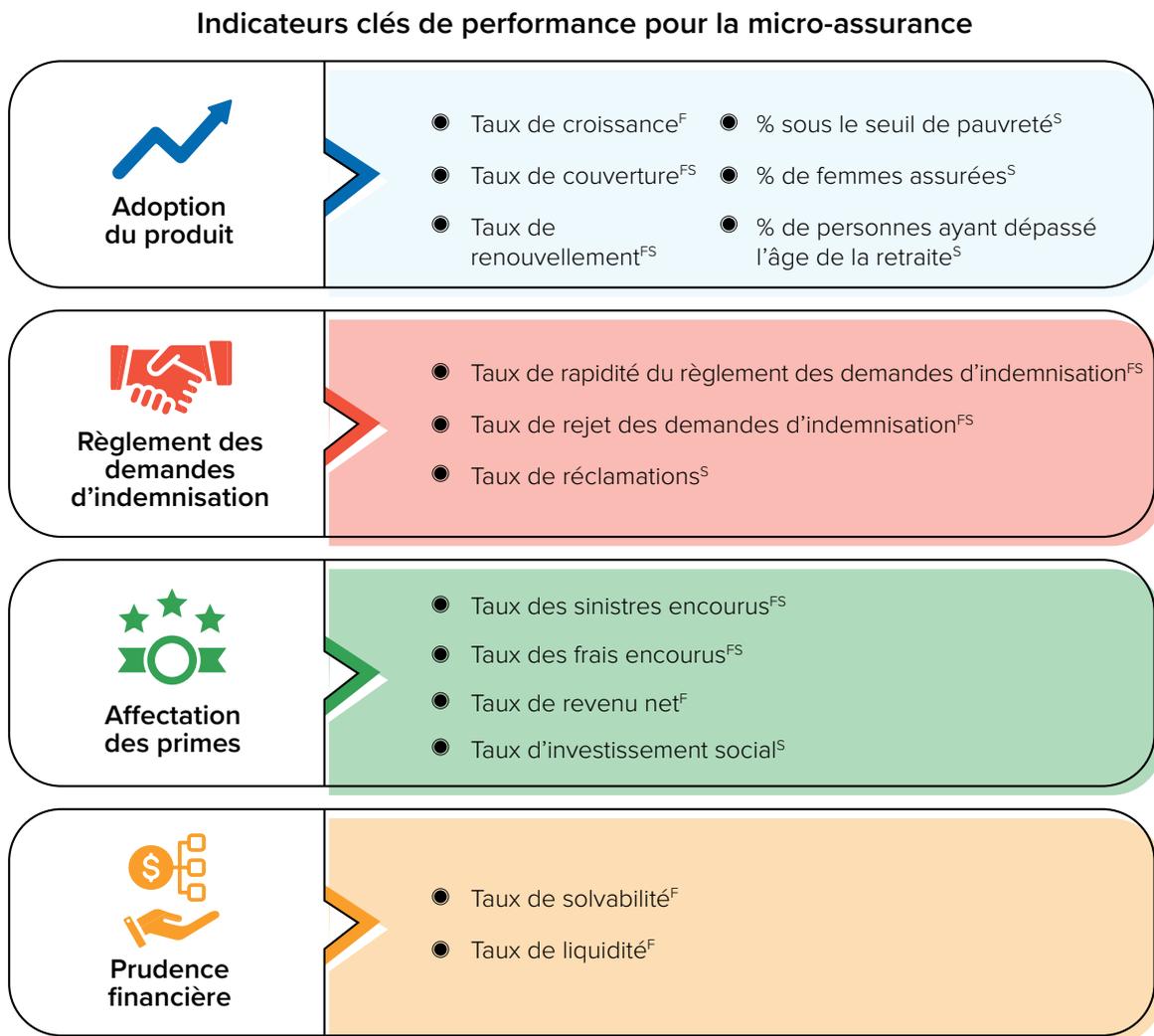
## 4.3. Suivi de l'exécution par rapport aux objectifs

### 4.3.1. Suivi des indicateurs financiers

Les indicateurs financiers, tels que ceux qui mesurent les revenus, les demandes d'indemnisation et la rentabilité, et les indicateurs sociaux, tels que la fréquence des plaintes concernant ce produit, semblent très différents les uns des autres, mais ils sont en fait extrêmement interdépendants. Si vous demandez à une personne disposant de ressources limitées de vous donner son argent durement gagné en échange d'un service, et qu'elle n'est pas satisfaite du service que vous lui fournissez, l'impact sur vos résultats financiers peut être grave. Lors de la conception de votre initiative, il peut être utile d'examiner les points de référence (internes et externes) et de fixer des objectifs pour les indicateurs financiers et sociaux. Il s'agit notamment d'objectifs en matière de mise à jour des produits, de sinistres, d'affectation des primes et de prudence financière. Il se peut que vous ayez des objectifs internes supplémentaires à fixer, ou que vos partenaires souhaitent atteindre des objectifs supplémentaires. Discutez de ces objectifs au sein de votre groupe de travail dès le début du processus de conception de votre initiative, afin de vous assurer que vous avez des objectifs financiers clairs et des mécanismes en place pour suivre les indicateurs qui comptent le plus pour vous et votre équipe.

[Microfact](#) publie une liste d'indicateurs utiles pour le suivi de l'assurance inclusive (figure XVII). Il s'agit notamment d'indicateurs financiers (marqués d'un F) et sociaux (marqués d'un S). Microfact propose également des feuilles de calcul que votre équipe peut utiliser pour suivre les performances dans Microsoft Excel ou un autre tableur. Les indicateurs constituent une partie importante du tableau, mais les institutions devraient également tenir compte de l'objectif et de l'intention de leur travail lorsqu'elles évaluent leur degré d'inclusion, car sans un aperçu de l'intention, l'inclusion est difficile à mesurer.

Figure XVII. Les indicateurs clés de performance de Microfact

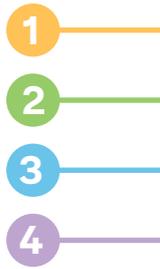


Source : Microfact.

#### 4.3.2. Suivi de l'expérience client

Votre processus axé sur le client doit être continu ; il ne doit pas s'arrêter à la souscription, ni même au service après-vente et aux demandes d'indemnisation. L'orientation client nécessite un processus constant de compréhension de vos clients, de leurs besoins et de l'évolution de l'environnement du marché. C'est pourquoi vous souhaitez peut-être intégrer l'interaction avec les clients dans votre processus de suivi afin d'évaluer la perception qu'ils ont de votre processus et de votre produit et de permettre des ajustements en cours de route.

Différents outils peuvent être utilisés à cette fin, et nombre d'entre eux ont été examinés dans la [section sur les études de marché](#) de ce navigateur. Il vous suffit d'adapter les questions pour évaluer l'expérience des clients en matière de service, leur compréhension du produit et leur perception de la valeur, dans le but de créer une boucle de rétroaction efficace. Il est important de travailler avec vos partenaires lors de cet exercice. Ceux-ci peuvent être plus proches du client final ou disposer de plus de données pouvant être utilisées pour améliorer les produits.





**Pour évaluer le service à la clientèle et la protection des consommateurs**, pensez aux évaluations mystères. Cela peut vous aider à comprendre comment le personnel de première ligne propose votre produit et s'il respecte les protocoles de vente et s'assure que les clients sont informés exactement de ce qu'ils achètent et de la manière de l'utiliser. Le CGAP propose un [Guide des évaluations mystères pour les services financiers](#) qui peut aider votre équipe à s'orienter dans cette voie.

**Si vous souhaitez connaître l'avis de vos clients sur votre produit**, envisagez de réaliser de courtes enquêtes par SMS ou par téléphone en posant une ou deux questions rapides sur leur expérience récente. Ici, vous pouvez poser des questions de base sur votre produit pour vous assurer que les clients l'ont bien compris. Cela peut être beaucoup plus instructif que le Net Promoter Score (NPS) standard, qui demande simplement si un client recommanderait votre produit à un ami ou à un collègue. Les réponses au NPS peuvent être influencées par des biais et être difficiles à interpréter. Christina Stahlkopf dans la [Harvard Business Review](#) suggère de poser aux clients des questions sur leurs actions plutôt que sur leurs pensées afin d'éliminer certains biais et de nuancer les questions du NPS.

Un bref appel pour souhaiter la bienvenue aux nouveaux clients après leur souscription peut également permettre de vérifier s'ils ont bien compris qu'ils avaient souscrit la police et s'ils sont au courant des paiements qu'ils devront effectuer au titre des primes (voir, à titre d'exemple, l'étude de cas 17 sur Aseguradora Rural). Surveiller vos médias sociaux peut également s'avérer essentiel sur certains marchés pour comprendre où les clients peuvent être frustrés. Vos clients les plus frustrés peuvent utiliser les médias sociaux pour exprimer leurs griefs, et ils veulent être entendus. De plus en plus d'organisations expérimentent l'apprentissage automatique et le codage des plaintes sur les médias sociaux afin de repérer les obstacles rencontrés par les clients.

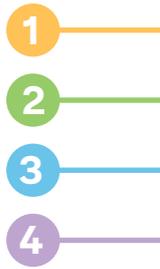
**Si vous avez besoin d'identifier des obstacles** dans le [parcours du client](#) et d'en comprendre les raisons, vous pouvez envisager d'organiser des [groupes de discussion](#) avec les clients.

1

2

3

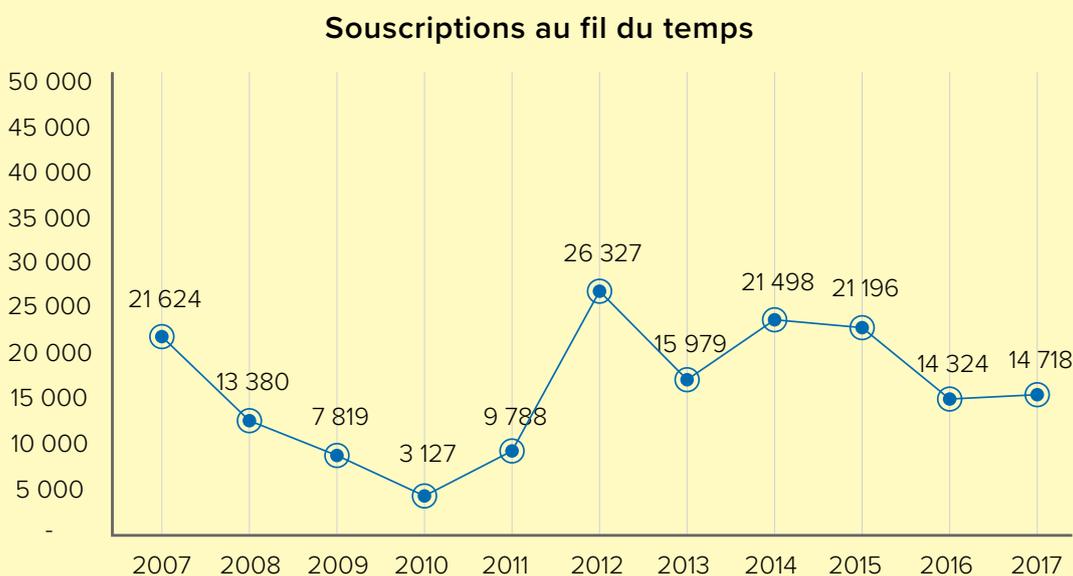
4



## Étude de cas 20. Revisiter un produit à l'aide d'informations qualitatives – Le cas de Britam et de KTDA au Kenya

En 2007, Britam s'est associé à la Kenya Tea Development Agency (KTDA), une association coopérative nationale qui a été créée pour soutenir les petits producteurs de thé et qui compte plus de 600 000 petits producteurs de thé parmi ses membres. Britam a commencé par proposer un produit d'assurance obsèques destiné aux cultivateurs de thé et à leurs conjoints. Environ 21 000 producteurs de thé ont acquis le produit en 2007. C'était un début encourageant. Mais à partir de 2008, les souscriptions ont commencé à diminuer, et seuls 3 100 cultivateurs ont acheté le produit en 2010.

Figure XVIII. Souscriptions chez Britam et KTDA, 2007-2017



Source : Britam.

La figure XVIII montre la baisse de 85 % en l'espace de trois ans, ce qui était très préoccupant pour Britam. Pour comprendre les raisons de ce déclin, Britam a décidé de mener une enquête auprès des agriculteurs par le biais de groupes de discussion et d'entretiens approfondis. Cette étude a permis d'obtenir des informations intéressantes :

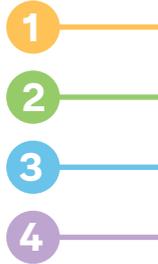
- **Avantages du produit :** L'étude a révélé l'existence d'une forme d'assurance sociale parmi les agriculteurs, la communauté contribuant aux frais d'obsèques pour soutenir la famille endeuillée. L'assurance obsèques n'était donc pas intéressante puisqu'il existait déjà un mécanisme informel pour y faire face. Les agriculteurs préféraient la couverture de l'hospitalisation, car les dépenses pouvaient être beaucoup plus élevées et étaient supportées par la famille, avec un soutien limité de la communauté.





- **Couverture familiale :** Au départ, le produit ne couvrait que les agriculteurs et leurs conjoints. Cependant, les agriculteurs accordaient de l'importance à leurs enfants et voulaient une couverture qui puisse protéger toute leur famille.
- **Choix multiples :** Le produit d'assurance obsèques ne comportait que deux options de primes, mais il s'est avéré que les agriculteurs souhaitaient davantage d'options afin de pouvoir choisir le niveau de couverture en fonction de leurs besoins et de leur capacité à payer.

Sur la base de ces résultats, Britam a remanié le produit pour en faire une assurance hospitalisation et chirurgie avec une couverture familiale et a proposé jusqu'à six options de primes. Ce nouveau produit a été lancé en 2011 et a immédiatement séduit les agriculteurs. Depuis sa relance, le produit a permis d'attirer régulièrement plus de 10 000 agriculteurs chaque année. Cette expérience a démontré que la compréhension des facteurs culturels locaux et de la perception des clients est essentielle à la conception d'un produit gagnant.



#### 4.4. Mise à jour des processus de formation et actualisation

En suivant l'expérience des clients à l'aide de données quantitatives et qualitatives, vous découvrirez peut-être que vous devez adapter votre produit, modifier sa tarification ou changer un processus afin d'offrir une expérience client plus harmonieuse. Votre personnel de première ligne devra être formé à nouveau ou se voir proposer une remise à niveau, et les supports devront peut-être être mis à jour. Cela montre que votre processus d'assurance inclusive n'est pas linéaire, mais circulaire. Au moment où vous pensez avoir atteint la fin d'un itinéraire, vous vous rendez compte que vous devez reprendre la route et faire des ajustements !

Nous avons évoqué plus haut l'importance d'inclure dans votre initiative une mise à jour de la formation continue. De nombreux canaux de distribution travaillent avec des modèles qui impliquent une forte rotation du personnel de première ligne, et il n'est pas toujours possible d'organiser des sessions en personne à la fréquence nécessaire pour maintenir le personnel de vente à jour. Les formations en ligne, les courtes vidéos et les formations par SMS ou par des applications de messagerie telles que WhatsApp peuvent être un complément utile pour s'assurer que personne n'est laissé pour compte. Les forums de discussion et les groupes WhatsApp permettent également au personnel de première ligne de poser des questions et de recevoir des réponses à la demande lorsqu'il est confronté à un client qui a besoin de réponses.

1

2

3

4

## Section 4 de la liste de contrôle : Révision du produit

L'équipe a-t-elle...

- Intégré l'assistance après-vente dans le processus d'assurance, y compris via...
  - Des centres d'appels sortants ?
  - Des centres d'appels entrants ?
  - Des SMS sortants ?
  - Des SMS entrants ?
  - Un personnel de première ligne formé ?
  - Une assistance en ligne et dans les médias sociaux ?
- Défini un processus simple, agile et clair pour le paiement des sinistres, y compris...
  - Veiller à ce que les informations fournies aux clients soient claires et transparentes, notamment en ce qui concerne les délais d'attente, les exclusions et les conditions préexistantes ?
  - Mettre en place un système agile de traitement des demandes d'indemnisation ?
  - Former correctement le personnel de première ligne et de soutien pour la gestion des sinistres ?
  - Mettre en place des indicateurs de suivi clairs et un processus pour les contrôler ?
- Développé des processus et des indicateurs de suivi, y compris...
  - Rechercher des points de référence pour mettre en place des indicateurs ?
  - Définir des objectifs ?
  - Sélectionner des indicateurs financiers et sociaux à suivre (tableau de bord des indicateurs clés de performance) ?
  - Développer des mécanismes de suivi des indicateurs ?
  - Réexaminer les outils qualitatifs permettant de suivre l'expérience des clients, tels que...
    - Carte de parcours du client ?
    - Enquêtes en ligne ?
    - Groupes de discussion ?
    - Évaluations mystères ?
    - Enquêtes succinctes par SMS (ou WhatsApp) ?
    - Enquêtes téléphoniques ?
- Apporté des modifications ou des adaptations au produit (si nécessaire), en termes de...
  - Tarification ?
  - Processus à proposer ?
  - Une meilleure expérience client ?
  - Autre \_\_\_\_\_ ?
- Proposé une formation continue au personnel sur les caractéristiques des produits existants et nouveaux ?





## La boîte à outils : ressources pour la réalisation d'études de marché

1

2

3

4

Vous trouverez ici différentes ressources liées à chaque section du navigateur, y compris le nom, une brève description et un lien vers l'outil.

### Section i. Utilisation du navigateur et préparation au travail :

[Évaluation du renforcement des capacités](#) : conçu par l'OIT et le Fonds pour l'innovation dans la microassurance, cet outil d'auto-évaluation aide les prestataires à établir leur capacité à développer des activités de micro-assurance.

Mots-clés : planification, auto-évaluation

[Cartographie des processus pour les opérations de micro-assurance](#) : cet outil d'auto-analyse permet de soutenir les institutions dans leur processus autour de la micro-assurance. Conçu par Allianz en coopération avec la GIZ.

Mots-clés : planification, auto-évaluation

[Une boîte à outils pour la micro-assurance : des solutions aux défis](#) : cet outil montre, étape par étape, comment développer un produit au sein d'une institution.

Mots-clés : planification, développement de produits

[Regardez cette vidéo](#) de NewHope Church pour réfléchir à vos propres préjugés internes et culturels.

Mots-clés : préjugés internes, préjugés culturels

[Regardez cette vidéo](#) avec Claire Burns, PDG, pour en savoir plus sur le parcours de MetLife axé sur le client et comprendre comment l'entreprise a changé d'état d'esprit, en passant d'unités commerciales axées sur le produit à des unités axées sur le client.

Mots-clés : planification, stratégie, concentration sur le client

[Regardez cette vidéo](#) pour entendre Ovia K. Tuhairwe, directrice générale adjointe de Radiant Insurance Services au Rwanda, et d'autres personnes parler d'une organisation axée sur le client.

Mots-clés : planification, stratégie, concentration sur le client

[Regardez cette vidéo](#) pour en savoir plus sur le parcours axé sur le client de Pioneer Card présenté par le CGAP.

Mots-clés : planification, stratégie, concentration sur le client

### Section 1. Étude de marché :

[Lisez les conseils d'EA Consultants](#) sur la segmentation ascendante pour l'inclusion financière.

Mots-clés : études de marché, études qualitatives, collecte de données externes

[En savoir plus sur la création d'un profil](#) par l'auteur Eric Jan Huizer.

Mots-clés : réflexion sur la conception, profils



[EasyAgile](#) : cet outil payant vous aide à créer des profils.

Mots-clés : méthodologie agile, réflexion sur la conception, profils

L'[UX Collective](#) offre de très bonnes perspectives en matière de réflexion sur la conception, y compris la conception agile et la création de profils pour les solutions technologiques. Nombre de ces perspectives peuvent être appliquées à un effort de développement d'une assurance inclusive.

Mots-clés : méthodologie agile, réflexion sur la conception, profils

[Client Math Toolkit](#) : cette boîte à outils vous aide à évaluer dans quelle mesure un produit d'assurance spécifique apporte de la valeur aux utilisateurs finaux.

Mots-clés : valeur pour le client, études qualitatives

Le [Guide du CGAP sur l'orientation client](#) se concentre sur la relation entre les consommateurs et la réussite des entreprises en mettant en évidence les aspects du parcours de l'utilisateur qui peuvent être rendus plus conviviaux pour le client. Le Guide comprend une page de ressources utiles avec des clips vidéo de cas de plusieurs initiatives d'assurance.

Mots-clés : valeur pour le client, études de marché

[La boîte à outils sur l'égalité des sexes de la Fondation Bill & Melinda Gates](#) est composée d'outils qui peuvent aider le personnel de la fondation à concevoir, gérer et mesurer les résultats et l'impact des investissements visant à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes et à transformer cette égalité.

Mots-clés : genre, études de marché, mesure de l'impact, études quantitatives, études qualitatives

[Une étude sur le genre de l'Institut international de recherche et de formation pour la promotion de la femme \(UN-INSTRAW\) : guide pratique](#) fournit aux chercheurs des informations pratiques sur l'intégration des questions de genre dans les projets et programmes de recherche.

Mots-clés : genre, études de marché, études quantitatives, études qualitatives

[DataBank de la Banque mondiale](#) : cet outil d'analyse et de visualisation contient des collectes de données de séries temporelles sur une variété de sujets, d'indicateurs et de données provenant des pays membres de la Banque mondiale.

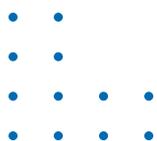
Mots-clés : études quantitatives, données externes

Fasecolda, la fédération des assureurs colombiens, fournit une [base de données](#), développée en 2021, qui peut vous aider à comprendre et à analyser les données externes pertinentes disponibles en Colombie afin de concevoir des produits d'assurance inclusive pour les clients ruraux.

Mots-clés : études quantitatives, données externes

[Études diagnostiques par pays : cadre analytique et méthodologie](#) : proposé par l'Initiative pour l'accès à l'assurance, ce cadre explique en détail comment réaliser une analyse du contexte de la micro-assurance dans un pays donné.

Mots-clés : études quantitatives, données externes





1

2

3

4

### **Enquête et outils de collecte de données :**

[SurveyMonkey](#) : cette plateforme et ce site d'hébergement Android, iOS et web vous permettent de concevoir une enquête, de collecter les réponses, d'analyser les données et de présenter les résultats. Il en existe des versions gratuites et payantes en fonction des besoins. L'application ne nécessite pas de connexion Internet, contient un calculateur de taille d'échantillon et propose des tableaux et des graphiques pour résumer les résultats de base.

Mots-clés : études de marché, collecte de données externes, études quantitatives, logiciels d'enquête

[KoBoToolbox](#) : cette suite d'outils Android et web pour la collecte de données sur le terrain peut être utilisée dans des environnements difficiles où l'accès à Internet est limité. Elle est gratuite et open source. Elle ne propose pas de tableaux et de graphiques pour résumer les résultats et nécessite des connaissances en statistiques pour l'analyse.

Mots-clés : études de marché, collecte de données externes, études quantitatives, logiciels d'enquête, calculateur de la taille de l'échantillon

[Google Forms](#) : cette plateforme web et ce site d'hébergement vous permettent de concevoir une enquête, de collecter les réponses, d'analyser et de présenter les résultats. Elle ne propose pas de tableaux et de graphiques pour résumer les résultats et nécessite des connaissances en statistiques pour l'analyse.

Mots-clés : études de marché, collecte de données externes, études quantitatives, logiciels d'enquête

[Creative Research Systems](#) : cette plateforme logicielle d'enquête en ligne, mobile et par téléphone offre de nombreux services, dont un calculateur de taille d'échantillon gratuit et facile à utiliser.

Mots-clés : études de marché, collecte de données externes, études quantitatives, logiciels d'enquête, calculateur de la taille de l'échantillon

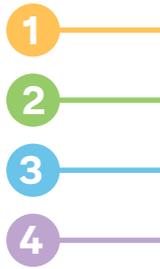
### **Logiciels d'analyse qualitative :**

La plupart des analyses qualitatives impliquent de petits échantillons, qui peuvent être analysés dans Microsoft Excel ou tout autre format matriciel simple. Des logiciels spécialisés sont également disponibles pour les ensembles de données plus importants et plus complexes. Ils peuvent également s'avérer utiles lorsque la capacité d'analyse sophistiquée est faible. Pour en savoir plus sur les nouvelles méthodes qualitatives, consultez le site de l'i2ifacility [10 innovations in qualitative research: Broadening the financial inclusion survey toolkit](#).

Mots-clés : études qualitatives, groupes de discussion

[Dedoose](#) est une application multiplateforme permettant d'analyser des études qualitatives et des méthodes mixtes avec du texte, des photos, du son, des vidéos, des données de tableur, etc.

Mots-clés : collecte de données externes, développement de produits, analyse qualitative



[Nvivo](#) vous aide à mieux exploiter vos données qualitatives et vos méthodes mixtes. Vous pouvez utiliser cette application pour obtenir des informations plus riches et produire des conclusions clairement articulées et défendables, étayées par des preuves rigoureuses.

Mots-clés : collecte de données externes, développement de produits, analyse qualitative

[Atlas.ti](#) vous aide à découvrir des informations exploitables grâce à des outils de recherche intuitifs et à une technologie de pointe. Vous pouvez utiliser cet outil pour tous les niveaux de besoins, des tâches d'analyse de base aux projets de recherche approfondie.

Mots-clés : collecte de données externes, développement de produits, analyse qualitative

## **Section 2. Conception de produits et de processus**

[Microinsurance Product Development for Microfinance Providers](#) : ce guide du groupe de consultants Milliman aide les parties prenantes à lancer des produits de micro-assurance, en commençant par l'évaluation institutionnelle, l'étude de marché, le prototypage, le pilotage et l'examen d'un cadre circulaire.

Mots-clés : développement de produits, microfinance

[Miro](#) est un tableau blanc en ligne qui facilite la collaboration. Il est rapide, gratuit et simple à utiliser en ligne. Il peut être utilisé avec d'autres applications de visioconférence en ligne pour promouvoir la collaboration en ligne.

Mots-clés : méthodes agiles, réflexion sur la conception, ateliers de conception

[IDEO](#) est une société de conception mondiale qui s'engage à avoir un impact positif. L'entreprise crée des produits, des services, des espaces et des organisations axés sur l'humain qui renforcent les communautés, les villes et même les pays. Ils offrent une variété d'outils, de vidéos et de cours pour promouvoir l'adoption de la réflexion sur la conception.

Mots-clés : méthodes agiles, réflexion sur la conception, ateliers de conception

[Rapid prototyping for inclusive insurance: Testing customer challenges and gaining early insights on feasibility](#). Ce guide du Fonds international de développement agricole présente le processus de prototypage rapide pour la mise en œuvre d'une assurance inclusive. Son objectif est de s'assurer que les donateurs et leurs partenaires d'exécution comprennent l'importance du prototypage et le planifient à un niveau élevé dans les processus de conception et de mise en œuvre des projets.

Mots-clés : méthodes agiles, réflexion sur la conception, ateliers de conception

[Le modèle de hiérarchisation RICE](#) aide les chefs de produit à déterminer quels produits, fonctionnalités et autres initiatives doivent figurer sur leur feuille de route en évaluant ces éléments en fonction de quatre facteurs : la portée, l'impact, la confiance et l'effort.

Mots-clés : méthodes agiles, réflexion sur la conception

[Outil d'évaluation des partenariats](#) : créé par l'OIT et le Fonds pour l'innovation dans la microassurance, cet outil facilite l'évaluation des partenariats actuels et potentiels pour les activités de micro-assurance.

Mots-clés : partenariats





1

2

3

4

## 2.3 Fixation du prix de votre produit

Le document du Programme Impact Insurance de l'OIT intitulé [Pricing for Microinsurance: A Technical Guide](#) est un guide utile pour définir la tarification des produits de micro-assurance.

Mots-clés : tarification, actuariel

Le document de Milliman intitulé [Health Microinsurance Instructional Pricing Tool](#) est un guide des principes actuariels clés pour la tarification des produits liés à la santé.

Mots-clés : tarification, actuariel, santé

[Outil de tarification actuarielle](#) : cet outil fournit une étude de cas et un exemple sur la manière de fixer le prix d'un produit d'assurance-vie spécifique.

Mots-clés : tarification, actuariel, assurance-vie

## 2.4. Essais de prototypes :

[Le modèle PACE du Programme Impact Insurance de l'OIT](#) offre un cadre pour évaluer des produits de micro-assurance spécifiques à travers quatre dimensions de la valeur : le produit, l'accès, le coût et l'expérience. Il peut être utilisé pour évaluer les produits nouveaux et existants.

Mots-clés : PACE, valeur pour le client, évaluation

[Rapid prototyping for inclusive insurance: Testing customer challenges and gaining early insights on feasibility](#) : ce bref document de Milliman explique le prototypage rapide en tant que processus, à l'aide d'une étude de cas en Chine.

Mots-clés : prototypage, méthodologie agile, essais de produits

## Section 3. Vendre le produit :

[Country Process Guidelines for Microinsurance Market Development](#) : cette boîte à outils de l'initiative Accès à l'assurance propose un cadre général pour évaluer les résultats souhaités d'un processus de développement de la micro-assurance.

Mots-clés : stratégie de marketing

Un article du blog d'EA Consultants intitulé [Humanizing Large-Scale Services](#) donne des indications sur l'élaboration d'une stratégie efficace de marketing concernant les produits.

Mots-clés : stratégie marketing, contact humain

## Section 4. Révision du produit :

### 4.1 Service après-vente

[Where Net Promoter Score Goes Wrong](#) : cet article de la Harvard Business Review explique comment appliquer le NPS et répond aux questions fréquemment posées sur cet outil.

Mots-clés : ICP, NPS, valeur pour le client, durabilité

[The Three Cs of Customer Satisfaction](#) : cet article de McKinsey & Company décrit comment la cohérence est un outil nécessaire pour rendre les clients satisfaits.

Mots-clés : valeur pour le client

#### 4.1.2 Suivi de l'exécution par rapport aux objectifs

Microfact : les ONG Fondation Raiffeisen Belge (BRS) et Appui au Développement Autonome (ADA) ont mis en commun leur expertise pour créer Microfact, qui propose des outils de suivi et d'analyse des performances financières axés sur le renforcement des capacités des institutions de microfinance.

Mots-clés : ICP, valeur pour le client, viabilité financière

Indicateurs de performance : ADA, BRS et le Microinsurance Network proposent ce manuel sur les indicateurs clés de performance pour aider à évaluer la performance des activités de micro-assurance.

Mots-clés : ICP, valeur pour le client, viabilité financière

Indicateurs sociaux de performance : ADA, BRS, le Microinsurance Network et la Grameen Credit Agricole Microfinance Foundation proposent cette ressource comme cadre d'évaluation et d'amélioration des produits de micro-assurance.

Mots-clés : ICP, valeur pour le client, viabilité financière

1

2

3

4





**Programme des Nations Unies pour le développement**

One United Nations Plaza

New York, NY 10017

[www.undp.org](http://www.undp.org)

© PNUD