

Favoriser l'autonomisation des clients : choix, utilisation et voix

Le recours aux canaux numériques est en train de révolutionner les modes de prestation de services financiers aux populations pauvres. L'utilisation croissante des téléphones portables et la mise en place de réseaux d'agents permettent aux clients d'accéder en temps utile à des services financiers numériques peu coûteux¹ (Banque mondiale, 2014). Or, ces services restent malgré tout relativement peu utilisés. La présente note se penche sur le problème d'inactivité auquel sont confrontés beaucoup de prestataires de services financiers (PSF) et sur certaines des causes de cette situation liées à l'expérience des clients. Nous examinons comment l'autonomisation des clients peut contribuer à remédier à ce problème, et nous nous penchons sur le rôle que les PSF peuvent jouer à cet égard. Cette note exploratoire examine l'hypothèse selon laquelle l'autonomisation des clients — définie comme un moyen de renforcer la confiance des clients en instaurant des rapports interactifs entre eux et les prestataires de services — peut procurer des avantages aux deux parties.

Nous partons du principe que des clients qui ont voix au chapitre sont en mesure de faire des choix plus éclairés, de faire davantage confiance aux institutions avec lesquelles ils entretiennent des relations, utilisent aisément les services financiers qu'ils jugent utiles, et ont le sentiment de garder la haute main sur leurs affaires financières. Ces clients risquent en retour de faire preuve de plus de loyauté et d'entretenir des relations plus régulières avec leurs PSF, ce qui influera positivement sur la viabilité de ces derniers tout en augmentant la valeur de leurs services à la clientèle.

Obstacles à l'usage

L'accès aux services financiers numériques s'élargit rapidement, comme en fait foi par exemple la multiplication des comptes de services bancaires par téléphone portable dont le nombre a atteint 300 millions en 2014 (GSMA, 2015). Cependant, malgré le nombre élevé de ces comptes, paramètre qui sert souvent d'indicateur de la croissance du secteur, on constate qu'en réalité, une majorité d'entre eux ne sont pas utilisés régulièrement. Globalement, les taux d'inactivité (comptes affichant moins d'une transaction par période de 90 jours) dépassent 65 % (GSMA 2015). Les PSF sont confrontés à ce problème pour un large éventail de services financiers alors qu'ils s'efforcent de percer sur de vastes marchés non desservis et de bâtir des institutions viables².

Plusieurs raisons ont été invoquées pour expliquer l'inactivité des comptes, notamment la frustration engendrée par les défaillances d'exploitation, les insuffisances du personnel de première ligne ou des agents, et les lacunes de la conception des produits. L'inactivité dépend donc des produits offerts, de la souplesse des services à la clientèle et de la nature des voies de communication, y compris les interactions entre les clients et leurs prestataires de services.

La transition aux services financiers numériques suppose une adaptation rapide à un nouvel environnement. Les PSF supposent que les clients passeront sans difficulté d'un système de transactions bancaires classiques à un système numérique (Cohen 2013). Or, beaucoup de personnes pauvres connaissent mal les services financiers numériques, leur valeur et la façon de les utiliser. Il peut être difficile pour les clients qui n'ont qu'un faible niveau d'alphabétisation fonctionnelle, des aptitudes financières limitées et qui sont confrontés à une surcharge d'informations de bien comprendre les services qui leurs sont offerts. Entre temps, c'est aux clients qu'il incombe de chercher les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées.

Des problèmes structurels se posent également du côté de l'offre et peuvent nuire aux interactions entre les clients et les prestataires de services — par exemple, des menus insuffisamment intuitifs³, des processus d'enregistrement complexes et coûteux, et des mots de passe difficile à mémoriser (Grameen Foundation, 2013).

Beaucoup des personnes qui se trouvent au bas de la pyramide manquent d'expérience en matière de technologie et de transactions bancaires. Les clients peuvent ainsi se sentir contraints d'utiliser un système qu'ils connaissent mal et dont ils n'ont pas eu le temps d'apprendre le fonctionnement. Certains cesseront donc alors d'utiliser leurs comptes bancaires, ou choisiront de demander à des amis, à des parents ou à des agents de conduire leurs transactions à leur place, souvent contre rémunération. Ce comportement ne va pas sans risques (CGAP, 2014). Par ailleurs, des mécanismes de recours inadéquats minent la confiance envers les prestataires de services : l'absence de mécanismes accessibles et rapides de règlement des plaintes et des différends nuit à l'instauration d'un climat de confiance entre les clients et les PSF (Chapman et Mazer, 2013).

Les obstacles à l'adoption et à l'utilisation des services financiers numériques varient selon les catégories de

1. Les services financiers numériques sont offerts (par les banques et les prestataires de services financiers non bancaires) par le biais d'une plateforme de transactions qui reçoit et transmet les données ; un dispositif ou un instrument électronique permettant d'établir une connexion avec cette plateforme — par exemple, un lecteur de carte/terminal point de vente, un téléphone portable ou un ordinateur ; ou des agents (humains ou électroniques — par exemple, guichets automatiques) qui permettent aux clients de faire des dépôts et des retraits.
2. Cinq banques de détail en Colombie, en Inde, au Kenya, au Mexique et en Afrique du Sud ont fait état de taux d'inactivité variant de 20 à 90 % pour différentes catégories de comptes, avec un taux médian de 50 % (GAFIS, 2013). Microsave (2011) fait état de taux élevés d'inactivité de ses comptes à services minimum en Inde.
3. Par exemple, navigation hiérarchique ou par menus déroulants, langues inconnues ou caractères trop petits et illisibles, opérations exigeant de multiples étapes ou clics de souris difficiles à mémoriser, manque d'informations claires sur les mesures à prendre en cas de problème (Medhi, Nagasena et Toyama 2009).

clients et de services et selon les canaux qu'ils utilisent. Les études quantitatives et qualitatives permettent d'en savoir davantage sur certains de ces obstacles — par exemple, le sexe, l'âge, le lieu géographique ou le niveau d'alphabétisme et d'instruction (Grameen Foundation, 2013 ; GSMA, 2013 ; CGAP, 2014). Les recherches portant sur les comportements mettent aussi en relief le rôle que peut jouer le stress, une bande passante trop étroite et d'autres facteurs sur la réticence des gens à utiliser les services financiers (Ariely et Silva, 2002 ; Mullainathan et Shafir, 2013)⁴.

L'élimination des entraves à l'utilisation des services et l'autonomisation des clients pour renforcer la confiance qu'ils vouent aux services financiers numériques devraient constituer des priorités pour les PSF qui ambitionnent de percer ce marché ou qui l'occupent déjà. L'interface entre les prestataires de services et leurs clients est au cœur de ce processus de démarginalisation. Elle englobe l'ensemble des points d'interaction entre les clients et les prestataires de services, qu'il s'agisse d'êtres humains ou de machines.

Autonomisation : le point de vue des femmes rurales indiennes

Pour mieux comprendre ce que peut signifier l'« autonomisation » dans un contexte d'inclusion financière, nous avons réalisé une petite étude auprès de ménages à faible revenu de l'État du Bihar (Inde). Nous avons ainsi constaté que ce processus est non seulement complexe en soi, mais qu'il s'avère difficile à définir à partir de l'expérience des clients à faible revenu. Premièrement, les gens se sentent confiants et compétents dans le milieu où ils évoluent et avec les services financiers qu'ils utilisent. Deuxièmement, ils seront davantage portés à déplorer les aspects négatifs des institutions financières et des produits qu'ils utilisent et le sentiment d'impuissance ou de « marginalisation » qu'ils peuvent engendrer.

Les résultats de l'étude ont donné à penser que l'autonomisation des clients est un processus graduel qui s'inscrit dans un continuum. À une extrémité, on trouve les personnes avec ou sans compte bancaire qui délèguent la gestion de leurs finances à un tiers — un conjoint ou un autre membre de leur famille. À l'autre extrémité, on trouve ceux qui ouvrent volontairement un compte bancaire en s'appuyant sur des choix éclairés, qui gèrent en toute confiance leurs rapports avec les prestataires de services et qui savent ce qu'ils peuvent attendre de ces derniers. Au Bihar, nous avons constaté que les gens poussés à ouvrir des comptes en raison de circonstances particulières — des travailleurs migrants ou leurs femmes restées seules à la maison qui découvrent qu'elles devront subvenir à leurs propres besoins —, les personnes bénéficiaires de prestations sociales et celles encouragées par des agents bancaires ou par des membres de leurs réseaux sociaux à ouvrir un compte bancaire étaient répartis le long du continuum. L'apprentissage par la pratique permet à certains de renforcer leur confiance dans un PSF. Comme l'explique

une femme pauvre de Rajgir : « J'ai ouvert mon compte lorsqu'un agent bancaire est venu dans mon village pour recruter des clients... Grâce à l'aide des membres de mon réseau social et du sympathique personnel de la banque, j'ai appris à utiliser les services bancaires. Je fais maintenant deux ou trois transactions par mois... J'étais nerveuse au début, mais je suis devenue plus sûre de moi avec le temps et capable de communiquer avec le centre de services et la succursale bancaire... Je sais désormais à quoi m'attendre. J'ai encore peur d'utiliser les services bancaires par téléphone, mais je ferai peut-être un essai. Si cela fonctionne, je songerai peut-être à utiliser ces services. »

La décision d'avoir recours aux services financiers numériques peut intervenir à différents points du continuum, mais elle requiert un certain nombre d'aptitudes de la part du client ainsi que l'aide des prestataires de services. Les résultats de notre étude indienne confirment que les interactions entre les clients et leurs PSF devraient être au cœur de toute stratégie d'autonomisation des clients.

Qu'est-ce que l'« autonomisation des clients » ?

Comme on l'a vu plus haut, l'**autonomisation des clients peut être définie comme un moyen de renforcer la confiance des clients en instaurant des rapports interactifs entre eux et les prestataires de services**. Nous supposons que les changements apportés à ces rapports peuvent conduire à une utilisation accrue des services financiers numériques. Dans les rapports institutionnels nouveaux instaurés entre eux et leurs clients, les prestataires de services financiers mettraient l'accent sur des actions visant à réaliser les objectifs suivants :

- renforcer la confiance des clients dans les services financiers numériques qu'ils utilisent ;
- encourager les clients à poursuivre l'utilisation des services dans la durée ;
- veiller à maintenir un climat de respect mutuel entre les clients et les prestataires de services ;
- présenter de manière transparente les services que les prestataires s'engagent à fournir aux clients et les moyens qu'ils mettront en œuvre pour respecter leurs engagements ;
- fournir aux clients les moyens d'influer sur la qualité des rapports qu'ils entretiennent avec les prestataires de services et de faire état de leurs doléances, le cas échéant.

Les stratégies et les actions propres à autonomiser les clients ne sont pas mises en œuvre à la pièce ; elles doivent faire partie intégrante d'un cadre de conception et de prestation des services financiers axé sur les besoins des clients qui tiennent compte des priorités de ces derniers et veille à leur faire vivre une expérience positive. Les PSF qui accordent une plus grande attention à la qualité de leurs relations avec leurs clients dans l'espace financier numérique auront

4. Même des services financiers numériques parfaitement bien conçus peuvent continuer à rebuter les pauvres. En raison de divers facteurs, tels que l'insuffisance de moyens financiers, le manque de temps ou les problèmes cognitifs (la pauvreté et les soucis constants qu'elle apporte font peser un lourd fardeau sur les facultés mentales limitées d'une personne), les intentions des gens ne se traduisent pas toujours en actions. Cette disparité permet d'expliquer en partie la difficulté que peut poser la levée des obstacles de nature sociale ou autre (Ariely et Silva, 2002 ; Mazer, McKee et Fiorillo. 2014).

Un client compétent

« Je fais **confiance** aux prestataires de services financiers auxquels j'ai recours ; ils me traitent avec **respect**. Je sais que je peux conduire mes transactions **sans crainte**, et que j'ai **voix au chapitre** dans mes rapports avec eux. Je peux donc faire des **choix** éclairés entre les diverses options financières offertes, et **utiliser** des services dont j'apprécie la valeur. Je suis en mesure de mieux **gérer** mes affaires financières. »

des clients plus loyaux et plus actifs. L'utilisation accrue des services et l'augmentation de leur valeur ajoutée pour les clients au fil des ans devraient conduire à une hausse des recettes (Kilara et Rhyne, 2014).

Comment les PSF peuvent-ils promouvoir l'autonomisation de leurs clients ?

La stratégie d'autonomisation des clients proposée dans la présente note s'articule autour d'un processus interactif qui fait intervenir à la fois les clients et leurs PSF et qui prend appui sur les points de contact institutionnels avec la clientèle. À mesure que nous nous affranchissons de l'approche classique fondée sur les rapports interpersonnels directs pour adopter des systèmes de prestation de services financiers à distance, nous devons veiller à ne pas perdre de vue la dimension humaine. Le comportement humain n'est pas défini par des algorithmes (Rasmussen, 2014).

La mise en œuvre de cette stratégie exige une compréhension des rapports qu'entretiennent les clients avec les PSF et d'autres entités — par exemple, les organismes de réglementation, les réseaux sociaux et les organisations de la société civile œuvrant dans le domaine des services financiers. Il convient de mettre l'accent sur la nature des informations communiquées aux clients : quand, comment, par qui et où elles sont transmises. Sur la base de ces données, les PSF peuvent mettre en place des outils interactifs qui aideront leurs clients à prendre des décisions plus éclairées, à renforcer leur confiance et à faire entendre leur voix. Les résultats préliminaires de notre étude⁵ donnent à penser que pour aider les clients à **choisir en connaissance de cause, renforcer leur confiance, leur donner voix au chapitre et instaurer un climat de respect mutuel**,

une stratégie d'autonomisation devrait satisfaire à trois conditions principales :

- 1. Créer les conditions propices à une expérience positive.** Les PSF doivent bien comprendre comment les gens utilisent leur argent, comment ils préfèrent traiter avec les prestataires de services, et quelle priorité ils accordent aux diverses caractéristiques des produits, des services et des voies utilisées pour en assurer la prestation : rapidité d'exécution, commodité, valeur sociale, coût et risques de pertes. Les PSF peuvent utiliser les données portant sur les transactions de leurs clients pour en apprendre davantage sur ces priorités et devraient consulter leurs clients pour veiller à ce que les produits offerts répondent à leurs besoins et que les informations transmises soient claires et accessibles en temps utile.
- 2. Promouvoir « l'apprentissage par la pratique ».** Les PSF peuvent encourager leurs clients à exercer leur discernement en mettant à leur disposition des services d'essais qui leur donneront confiance en leurs capacités. Les membres du personnel et les agents de première ligne, qui devront vraisemblablement jouer un rôle de catalyseurs dans ce processus, risquent cependant de ne pas en savoir beaucoup plus que leurs clients. Il importe donc de fournir à ces personnes les outils, l'information et les aptitudes de communication qui leur permettront de prêter assistance à leurs clients d'une manière efficace. On peut également avoir recours à des outils numériques pour faciliter le processus et promouvoir l'engagement direct des clients (par exemple, interactions en temps réel, jeux).
- 3. Respecter les clients et les écouter.** Les PSF doivent créer un climat propice à l'ouverture, à la transparence, au respect mutuel et à une rétroaction constructive, et permettre aux clients d'exercer leurs droits et leurs responsabilités. Il ne suffit pas simplement de mettre en place des mécanismes efficaces de recours en temps utile, mais également de créer des structures et de fournir des informations qui permettront aux clients de saisir ce qu'ils peuvent exiger et voir comment ils peuvent donner forme à leur expérience — notamment, des conditions en vertu desquelles les deux parties doivent rendre compte de leurs actions et conduire leurs transactions dans un climat de respect mutuel.

Figure 1. Renforcer l'aptitude à faire des choix, la confiance, la voix et le respect (mutuel)



5. Ce travail de recherche préliminaire incluait un examen initial de la documentation, des entretiens et des consultations avec les experts des PSF et du secteur bancaire, et une étude qualitative menée auprès d'un petit échantillon de clients du Bihar et de New Delhi (Inde) par le biais de réunions de groupes thématiques et d'entrevues individuelles. Voir également la série de blogues publiée à l'adresse suivante : <http://www.cgap.org/blog/series/building-empowered-customers>.

Prochaines étapes

Les efforts consacrés à l'autonomisation des clients se concentrent sur l'interface entre ces derniers et leurs prestataires de services.

Dans notre travail de promotion de la conception et de la mise en œuvre de stratégies et de mesures d'autonomisation des clients, nous partons de l'hypothèse selon laquelle les services financiers numériques ne sont pas intuitifs pour la plupart des clients à faible revenu, mais que ces derniers peuvent facilement apprendre à les utiliser à condition d'avoir le temps et l'occasion de le faire, et de bénéficier du soutien du PSF pour passer directement à un monde nouveau et inconnu de services financiers formels et de technologie. Pour engendrer chez leurs clients la loyauté nécessaire à cette fin, les PSF devront « grandir avec eux » à mesure qu'ils franchissent les diverses étapes de leur vie. Ce concept du renforcement et du mûrissement des liens entre le prestataire de services et ses clients peut poser un défi pour les PSF qui sont par ailleurs censés produire des résultats à court terme. Cependant, à plus long terme, il est dans l'intérêt des PSF de bâtir une clientèle plus responsable qui peut avoir une incidence positive sur leurs recettes.

Le CGAP poursuit son travail d'examen des raisons pour lesquelles les clients n'utilisent pas les services financiers numériques même quand ils détiennent des comptes. Nous nous intéressons en particulier à la façon dont l'autonomisation des clients pourrait contribuer à corriger ce problème. Nous mettrons à l'épreuve notre hypothèse selon laquelle l'autonomisation des clients — réalisée en répondant aux trois conditions énumérées plus haut — peut procurer des avantages tant aux prestataires de services qu'à leurs clients.

Bibliographie

Ariely, Dan, et Jose Silva. 2002. « *Payment Method Design: Psychological and Economic Aspects of Payments*. » Document no 196. Cambridge (Massachusetts) : Center for Digital Business, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Banque mondiale. 2014. « *Report on the Opportunities of Digitizing Payments: How Digitization of Payments, Transfers, and Remittances Contributes to the G20 Goals of Broad-Based Economic Growth, Financial Inclusion, and Women's Economic Empowerment*. » Washington, D.C. : Groupe de recherche sur le développement de la Banque mondiale.

CGAP. 2014. « *Emerging Risks to Consumer Protection in Branchless Banking: Key Findings from Colombia Case Study*. » Washington, D.C. : CGAP.

Chapman, Megan, et Rafe Mazer. 2013. « *Les recours : comment en faire bénéficier les consommateurs de produits financiers au bas de la pyramide*. » Note d'information no 90. Washington, D.C. : CGAP.

Cohen, Monique. 2013. « *From Insights to Action: Building Client Trust and Confidence in Branchless Banking*. » Washington, D.C. : Microfinance Opportunities.

GAFIS. 2013. « *Big Banks & Small Savers. A New Path to Profitability*. » Gateway Financial Innovations for Savings Project Report. Boston: GAFIS.

Grameen Foundation. 2013. « *Use of Mobile Financial Services among Poor Women in Rural India and the Philippines*. » Washington, D.C. : Grameen Foundation.

GSMA. 2015. « *The State of the Industry: Mobile Financial Services for the Unbanked*. » London : GSMA.

———. 2013. « *Unlocking the Potential, Women and Mobile Financial Services in Emerging Markets*. » London : GSMA.

Kilara, Tanya, et Beth Rhyne. 2014. « *Inclusion financière : mettre le client au centre des priorités*. » Note. Washington, D.C. : CGAP.

Koning, Antonique, et Monique Cohen. 2014. Série de blogues intitulée « *Building Empowered Customers*. » Blogues du CGAP. <http://www.cgap.org/blog/series/building-empowered-customers>.

Mazer, Rafe, Katherine McKee et Alexandra Fiorillo. 2014. « *Prise en compte des enseignements de la recherche comportementale dans l'élaboration des politiques de protection des consommateurs*. » Note. Washington, D.C. : CGAP.

Medhi, I., G. S. N. Nagasena et K. Toyama. 2009. « *A Comparison of Mobile Money-Transfer UIs for Non-Literate and Semi-Literate Users*. » Bangalore (Inde) : Microsoft Research India.

Mullainathan, S. et E. Shafir. 2013. « *Scarcity: Why Having Too Little Means So Much*. » New York : Henry Holt.

Platt, Ann-Byrd, Akhilesh Singh, Sachin Bansal, Anurodh Giri et Akhand J. Tiwari. 2011. « *No Thrills—Dormancy in No Frills Accounts*. » Inde : Microsave.

Rasmussen, Mikkel. 2014. « *Go Digital. Don't Forget Banking's Human Factor*. » AmericanBanker.com. <http://www.americanbanker.com/bankthink/go-digital-but-dont-forget-bankings-human-factor-1071244-1.html>.

Sanford, Caitlin. 2014. « *What Is It Like to Be a 'Digital Immigrant' in a Developing Country?* » <http://cfi-blog.org/2014/09/02/what-is-it-like-to-be-a-digital-immigrant-in-a-developing-country/>

Simanowitz, Anton. 2015. « *Field Research Customer Empowerment India*. » Washington, D.C. : CGAP

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site web à l'adresse www.cgap.org.

CGAP
1818 H Street, NW
MSN P3-300
Washington, DC
20433

Tél. : 202-473-9594
Télécopie :
202-522-3744

Courriel :
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2015

AUTEURS :

Antonique Koning et Monique Cohen