

L'intérêt économique de l'orientation client

La notion d'orientation client repose, à la base, sur la compréhension et la satisfaction des besoins des clients (voir encadré 1)¹. D'un point de vue économique, cela signifie que la création de valeur ajoutée pour les clients profite aux entreprises, car elle augmente l'utilisation des produits ainsi que la satisfaction et la fidélité des clients tout en réduisant les coûts. Selon une étude réalisée dans le contexte d'un marché développé, l'augmentation de 2 % de la fidélisation de la clientèle réduit les coûts de 10 % (Murphy and Murphy 2002). D'autres études ont montré qu'une augmentation de 1 % de la satisfaction de la clientèle entraîne une hausse de 2,37 % du rendement des investissements, tandis qu'une réduction de 1 % de la satisfaction entraîne une baisse de 5,08 % de ce rendement (Gupta and Zeithaml 2006).

Le point d'intersection de la valeur pour le client et de la valeur pour l'entreprise n'est pas toujours facile à identifier. C'est notamment le cas dans le domaine de l'inclusion financière, où le revenu par usager des produits financiers est souvent faible et où peu de données sont disponibles pour évaluer la valeur. La présente note a pour objet d'aider les prestataires de services financiers (PSF) à prendre des décisions éclairées en matière d'orientation client, grâce à la compréhension de ses coûts et avantages pour les entreprises et de son importance pour les clients.

Plusieurs raisons peuvent motiver les PSF à mettre en œuvre une initiative, voire une stratégie globale, centrée sur le client. Les cinq objectifs commerciaux suivants motivent généralement les entreprises à envisager de développer leur orientation client ou à investir davantage dans celle-ci :

- Augmenter l'adoption et l'utilisation de leurs produits et services par les clients.
- Améliorer leur position sur le marché dans un environnement compétitif.
- Utiliser les technologies pour adapter les produits à des segments de clientèle spécifiques tout en réduisant les coûts.
- Respecter la réglementation en matière de protection du consommateur.
- Avoir l'impact social nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

Augmenter l'adoption et l'utilisation de leurs produits et services par les clients. L'accès aux services financiers formels n'est qu'une première étape. Le recours limité aux produits financiers reste un obstacle majeur à une véritable inclusion financière. Selon la base de données de la Banque mondiale sur l'accès aux services financiers (Findex), environ 20 % des adultes du monde en développement qui ont un compte, soit auprès d'un établissement financier soit par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'argent mobile, ne l'utilisent pas pendant au moins un an (Demirguc-Kunt et al. 2015). Ce problème est tout aussi courant lorsque l'on considère uniquement l'argent mobile.

Encadré 1. Définition de l'orientation client

Le CGAP définit l'orientation client comme le **modèle écosystémique et opérationnel** qui permet à une organisation de concevoir une **expérience client** unique. Cette architecture permet à l'entreprise d'**acquérir, de fidéliser et de développer** une clientèle ciblée de manière efficace **dans l'intérêt de la clientèle et de l'entreprise**.

Selon les données GSMA de 2016, sur les 227 millions de comptes mobiles enregistrés en Afrique subsaharienne, seulement 100 millions étaient actifs sur une base de 90 jours, soit un taux d'activité de 36 %.

Pour augmenter l'adoption et l'utilisation de leurs produits et services, les PSF devraient s'efforcer de comprendre et de satisfaire les besoins de leurs clients. Les PSF n'ont généralement pas su mettre en œuvre des approches orientées client pour répondre aux besoins de leur clientèle (McKinsey 2012 et Narayan and Brem 2002). Cela vaut tout particulièrement pour les consommateurs à faible revenu, à qui l'on offre souvent des produits hautement standardisés voire de la nécessité commerciale, d'adopter une stratégie orientée client. En Inde, par exemple, Yes Bank, fondée en 2003, s'est démarquée de la concurrence en se concentrant sur les besoins de ses clients et les services à la clientèle. Elle estime que cette approche lui a permis d'enregistrer une croissance annuelle composée des dépôts de 74 % ainsi que des niveaux de rentabilité comparables à ceux de concurrents de bien plus grande taille (Bapat and Naik 2013).

Améliorer leur position sur le marché dans un environnement compétitif. Dans des marchés mûrs et très concurrentiels, l'orientation client permet de se démarquer de la concurrence pour fidéliser ses clients ou en acquérir de nouveaux. Geric Laude, président et directeur général de Pioneer, une société de microassurance des Philippines, mentionne le besoin d'« anticiper ce que nos clients attendent de nous... pour ne pas se laisser rattraper. Dans ce marché, les clients savent qu'ils ont le choix et qu'ils peuvent être exigeants. Toute position dominante sur le marché est précaire si vous ne répondez pas à leurs besoins ». En revanche, dans un environnement de type « océan bleu »³, les PSF peuvent décider de privilégier des solutions rapides, comme le développement du réseau de succursales, pour acquérir des clients.

Utiliser les technologies pour adapter les produits à des segments de clientèle spécifiques tout en réduisant les coûts. Les PSF peuvent exploiter les circuits de distribution numérique et les interfaces utilisateur riches pour améliorer les services à la clientèle. Le recours aux innovations technologiques permet de fournir des services directement chez le client, en les personnalisant pour répondre à des besoins spécifiques. Les progrès technologiques peuvent

1 Définition reprise de Leather (2013).

2 Moins de 30 % des comptes d'argent mobile déclarés étaient actifs en 2013 (Penicaud and Katakam 2013). Les principales raisons du non-recours aux services bancaires sont leur coût élevé, leur faible commodité et la méfiance à l'égard des PSF (Demirguc-Kunt and Klapper 2013).

3 Les « océans bleus » sont des espaces stratégiques vierges où une entreprise peut s'imposer en répondant à des besoins jusqu'alors inexploités plutôt que d'avoir à affronter la concurrence (Kim and Mauborgne 2005).

offrir des solutions orientées client et des possibilités de réduction des coûts de la distribution à grande échelle. Les technologies peuvent fortement contribuer à l'orientation client, en particulier dans les environnements où elles sont bien maîtrisées par la clientèle et où leur adoption aux fins de réduction des coûts répond à des besoins réels de sa part.

Respecter la réglementation en matière de protection du consommateur. La réglementation peut également inciter les PSF à adopter une démarche davantage centrée sur le client. Les organes de réglementation font pression sur les établissements financiers pour qu'ils protègent les consommateurs, les traitent équitablement, réduisent leurs frais et améliorent leur transparence (Burritt and Kilara 2016). La banque de réserve indienne (2014) a ainsi inclus le « droit d'opportunité » dans sa définition des droits des consommateurs, qui précise qu'un produit « devrait correspondre aux besoins du consommateur et reposer sur une évaluation de la situation financière et des connaissances du client ». Il est donc dans l'intérêt des PSF désirant respecter ces exigences de mettre en œuvre une stratégie ainsi que des processus et politiques internes axés sur les clients, pour veiller à ce que les produits correspondent réellement à leurs besoins (Prathap 2017).

Avoir l'impact social nécessaire à l'accomplissement de sa mission. De nombreux PSF ont des objectifs doubles, à la fois financiers et sociaux. L'investissement dans l'orientation client peut promouvoir les objectifs sociaux en matière d'inclusion financière. Les clients exclus cherchent des produits correspondant à leurs besoins uniques et pouvant améliorer la résilience de leur ménage ; ces besoins doivent être assortis de services clients et de mesures de protection de la clientèle de haute qualité (Kilara and Rhyne 2014).

Que signifie l'orientation client pour les PSF ?

Un PSF orienté client est axé sur les besoins de ce dernier. Cette orientation nécessite souvent une profonde modification de la culture, de la structure et des investissements de l'entreprise pour développer ses capacités internes dans les domaines de l'analyse de données, des études de marché, des fonctions opérationnelles, des ventes, des ressources humaines, etc. (Maguire et al. 2012). Bien que la majorité des PSF acceptent généralement cette approche, une modification aussi profonde et difficile à opérer dans la pratique. Mais les PSF peuvent progressivement adopter une orientation client en comblant les déficits de capacités internes et en alignant leur stratégie et leurs processus sur les besoins de leurs clients. L'adoption d'une stratégie orientée client signifie que les PSF doivent prendre des mesures pour mieux servir leurs clients et développer une orientation client à l'échelle de l'organisation.

Les établissements financiers orientés client appliquent cinq principes fondamentaux :

- Direction motivée et culture d'entreprise cohérente, centrée sur le client.
- Fonctions opérationnelles (conformité, risques, technologies de l'information, etc.) centrées sur le client.
- Employés compétents et autonomes ayant accès à un large éventail d'outils et de connaissances pour mieux servir les clients.
- Expériences client exceptionnelles et sans cesse améliorées grâce à la bonne connaissance de la clientèle,

à la bonne conception des services et à leur prestation à grande échelle.

- Valeur générée par l'approche orientée client, pour le client comme pour l'entreprise.

Les PSF qui veulent améliorer les services offerts à leurs clients existants et potentiels doivent adopter une vision à long terme pour réussir d'un point de vue économique. Par exemple, les coûts d'acquisition et de fidélisation dans le temps varient d'un client à l'autre. Ils peuvent être élevés pour certains, et donc nécessiter une durée d'amortissement plus longue. Il en va de même pour la valeur qu'une entreprise attache à un client. Cette valeur peut augmenter dans le temps si les clients souscrivent à de nouveaux produits et services ou augmentent leur niveau d'utilisation. Ces questions soulignent l'importance de la valeur que les clients génèrent tout au long de leurs interactions avec une entreprise : la « valeur vie client »⁴.

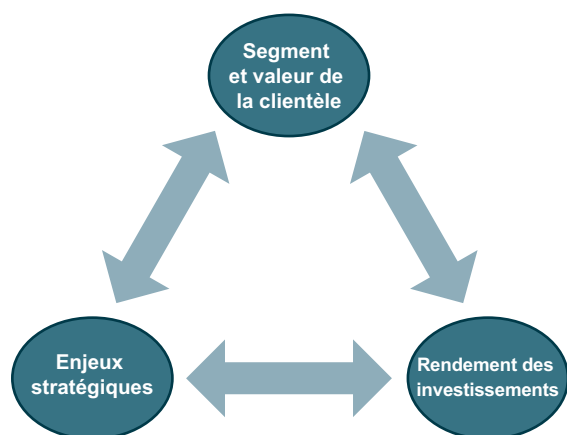
La mesure et la comparaison de cette valeur permettent aux entreprises de créer des propositions de valeur pour différents segments de clientèle. L'évaluation de la valeur générée dans le temps par des segments de clientèle peut souligner l'intérêt économique de l'orientation client pour tous les clients visés par un PSF, y compris ceux à faible revenu.

L'examen de la valeur vie client dans une perspective d'inclusion financière montre que d'importants segments, tels que les pauvres qui, à première vue, ne semblent pas avoir une grande valeur, peuvent générer une valeur importante pour les PSF au fil du temps grâce à la vente croisée ou la montée en gamme. Les investissements orientés client contribuent également à promouvoir le nom et l'image d'une entreprise et ainsi à augmenter la confiance dans l'organisation, le confort d'utilisation de ses produits et leur recommandation à long terme. Ces avantages à long terme constituent des raisons impérieuses d'investir dans l'orientation client, même en l'absence de rendement quantifiable à court terme.

Prise de décision axée sur la valeur

Le modèle de prise de décision axée sur la valeur aide les entreprises à aligner leurs décisions d'investissement sur leurs motivations en matière d'orientation client. Les trois aspects de l'intérêt économique illustrés à la figure 1 constituent la clé de voûte de la création de valeur pour une entreprise.

Figure 1. Les trois aspects de l'intérêt économique



⁴ La valeur vie client est une estimation du bénéfice net du prestataire pouvant être attribué à sa relation future avec un client, tous produits confondus.

Le cadre examine les enjeux et perspectives stratégiques d'une entreprise pouvant être pris en compte par le biais d'un investissement axé sur les besoins et préférences de segments de clientèle existants et potentiels. Il aide les PSF à analyser le rendement attendu d'un investissement sur la durée de vie d'un client, et à optimiser ainsi les investissements d'un point de vue social et financier.

L'établissement indien de microfinancement Janalakshmi illustre bien cette approche. Cette institution urbaine novatrice qui a son siège à Bangalore compte 5,1 millions de clients et 352 succursales dans 18 états. Depuis sa création en 2006, son portefeuille de prêts est passé de 463 000 dollars et 8 700 emprunteurs actifs à 605 millions de dollars et 5,1 millions d'emprunteurs actifs.

Enjeux et perspectives stratégiques

L'orientation client peut aider les entreprises à s'attaquer aux enjeux stratégiques qui sous-tendent l'amélioration de leurs résultats. Pour ce faire, les entreprises doivent clairement cerner ces enjeux. Un PSF peut par exemple décider de réduire les taux d'inactivité ou de mécontentement dus à une mauvaise compréhension de ses produits et services par ses clients. Une entreprise peut également décider de développer sa clientèle ou de mieux servir ses clients existants. Elle pourra réaliser des études pour en savoir plus sur certains segments de clientèle et identifier les possibilités d'améliorer les services qui leur sont destinés. Ces possibilités sont généralement plus pertinentes et rentables lorsqu'elles découlent directement de la compréhension des besoins et préférences des clients.

Lorsque Janalakshmi commença à développer ses services et sa clientèle au-delà de la microfinance traditionnelle, et à se transformer en petite banque de financement, elle dut élaborer de nouvelles approches pour mieux identifier les besoins de ses clients dans différents segments. Ses trois enjeux et perspectives étaient : i) mieux comprendre et gérer les coûts des services visant les clients à très faible revenu; ii) acquérir de nouveaux clients en zone rurale pour respecter la réglementation applicable aux petites banques de financement; et iii) présenter des arguments financiers en faveur de ces services.

Clients et segments de clientèle

Après avoir identifié un problème ou une possibilité, les PSF devraient se tourner vers leurs clients, segments de clientèle ou clients potentiels pour comprendre qui ils sont et quels sont leurs besoins. La segmentation de la clientèle joue un rôle central dans ce processus. Un PSF peut identifier, par exemple, les microentreprises, les femmes à faible revenu, les jeunes ayant fait des études ou les travailleurs salariés urbains en tant que groupes qu'il désire mieux desservir. Dans certains cas, des informations complémentaires pourront être nécessaires pour identifier les segments utiles ou définir précisément leurs besoins les plus importants et les plus évidents. Ce travail peut être difficile lorsque les données sur les clients sont limitées ou lorsque les capacités internes de recherche et d'analyse de données sont faibles (CGAP 2016).

Après avoir identifié cette opportunité commerciale, Janalakshmi s'est tourné vers ses clients et a déployé des efforts pour les écouter et les comprendre en organisant des entretiens avec les ménages, en procédant à une segmentation de la clientèle et en dressant des profils clients détaillés. Ces initiatives ont indiqué qu'un petit segment de clients à faible revenu était susceptible de connaître la plus

forte croissance à long terme : ces clients qui, initialement, avaient contracté de petits prêts collectifs pouvaient par la suite souscrire des prêts commerciaux individuels. Les données de recensement semblent indiquer que ces clients potentiels se chiffrent à 25 millions et que plus de 90 % d'entre eux n'ont pas accès à des services financiers formels. Bien que ce segment ne présente pas de grande valeur financière aujourd'hui, la fidélisation de ces clients représente une opportunité commerciale ayant une valeur à long terme. Janalakshmi a utilisé ces informations pour élaborer une stratégie, comprenant des programmes de fidélisation et des services consultatifs, afin de cibler spécifiquement les clients qui souscrivent des prêts collectifs, pour les aider à progresser vers des prêts individuels/commerciaux et pour veiller à ce qu'ils sélectionnent des produits et des services appropriés à leurs besoins du moment. L'entreprise a ainsi mis en place un cadre stratégique pour analyser chaque segment et développer une offre personnalisée désignée SOLACE : S pour «segment», O pour «offering» (offre) ou prestation, L pour «loyalty» fidélité), A pour «advisory services» (services consultatifs) et CE pour «channel/customer experience» (expérience réseau/client).

Rendement des investissements

Le rendement des investissements englobe les recettes, les coûts de fonctionnement, les dépenses en capital et le besoin d'amortir les coûts fixes des investissements orientés client au cours de la durée moyenne de vie du client. En calculant le taux de rendement interne et en le comparant à celui d'autres investissements, ce cadre aide les PSF à cibler les interventions et investissements ayant le meilleur rendement pour un ou plusieurs segments de clientèle. Les dépenses en capital commencent généralement par des investissements dans la collecte et l'analyse de données (qualitatives ou quantitatives), sans lesquelles il est difficile d'analyser les comportements. Ces dépenses peuvent être externalisées dans un premier temps. L'établissement du coût de la prestation de services et de l'acquisition et de la fidélisation des clients est souvent un préalable à la pleine mise en œuvre d'activités orientées client.

Janalakshmi, après avoir identifié l'opportunité commerciale et analysé les connaissances sur les clients, a pu évaluer la contribution à son bilan des clients souscrivant à des prêts collectifs. Elle a ainsi réalisé une analyse détaillée des recettes, coûts et bénéfices associés à ses différents clients. L'entreprise a dû pour cela moderniser son système de gestion des données pour aller au-delà d'un simple aperçu des transactions et des produits et affecter à chaque client un identifiant unique. La direction a pu analyser les sources de coûts et de revenus pour chaque client, et ainsi passer d'une vision axée sur les produits au calcul de la valeur des clients de chaque segment à court et à long terme. Les résultats ont confirmé que la fidélisation des clients est un important facteur pour déterminer leur rentabilité, car plus le client est fidélisé et plus il peut être rentable pour l'entreprise. L'analyse a également permis à Janalakshmi de rééquilibrer son portefeuille et de veiller à ce que les clients de faible valeur soient compensés par des clients ayant une valeur actuelle et future plus élevée. Elle a ainsi déterminé que les clients ayant une faible valeur future ont besoin d'un simple produit compétitif, de sorte que l'entreprise puisse les satisfaire sans engager de coûts excessifs. Cela signifie que les clients qui souscrivent des prêts collectifs et ont un potentiel de croissance doivent être fidélisés pour les encourager à contracter des prêts individuels. Cette approche permet également à Janalakshmi d'amortir

les coûts fixes actuels et les dépenses d'investissements nécessaires pour fidéliser ses clients à valeur future élevée (en offrant des programmes de fidélisation et des services consultatifs) sur toute leur durée de vie.

Consciente de la contribution des familles pauvres à son bilan, l'entreprise a pu réfléchir au nombre de ces clients qu'il peut se permettre de fidéliser, et avec quelle proposition de valeur. Bien que le coût des services offerts à ses clients les plus pauvres soit relativement élevé, Janalakshmi a décidé, plutôt que de supprimer ces services, d'assurer sa mission en incluant ces groupes et en réorientant son approche stratégique. Elle dut pour cela utiliser des circuits de distribution à faible coût pour les clients souscrivant de petits prêts collectifs et offrir des produits et services, notamment d'épargne, de conseil et de pension, répondant à leurs besoins sur toute leur durée de vie.

Pour Janalakshmi, la valeur ne se limite pas aux aspects financiers. Certaines composantes de la valeur financière sont immatérielles et difficiles à mesurer. Par exemple, le fait d'avoir des clients à faible revenu et faible valeur permet à Janalakshmi de se positionner dans les communautés à faible valeur comme une institution solidaire et, ainsi, d'attirer un plus large éventail de ménages. Et la prestation de services à ce segment lui permet de remplir sa mission sociale de croissance urbaine solidaire.

Enjeux et considérations

Une organisation peut évaluer la valeur de ses possibilités d'investissement dans l'orientation client pour susciter l'adhésion des parties prenantes internes. Lorsque ces dernières sont à première vue peu enclines à approuver une approche centrée sur le client, il est conseillé aux PSF de procéder par petites étapes pour mettre en évidence les avantages et l'intérêt économique de l'orientation client.

Avant de se lancer dans cette voie, les PSF devraient s'interroger sur leur état de préparation, c'est-à-dire sur les capacités, données et ressources dont ils disposent. Il est par exemple possible que les données sur les coûts et revenus sur la durée de vie des clients soient insuffisantes pour amortir un investissement orienté client. Pour pouvoir mesurer et interpréter la valeur vie client, les sociétés doivent investir dans les données et les capacités d'analyse. Un tel investissement peut être jugé rationnel lorsque les PSF estiment que la valeur commerciale à long terme le justifie. Mais cette approche peut aller à l'encontre des attentes à court terme des actionnaires. Pour l'adopter progressivement, les sociétés pourront décider d'évaluer la valeur de leurs clients à court terme, sur des cycles d'un an ou moins liés à des produits et des transactions plutôt qu'à une proposition de valeur à long terme. À long terme, une valeur vie client élevée peut indiquer qu'une approche orientée client générera une valeur pour les PSF.

Conclusion

L'orientation client n'obéit pas à un modèle unique, car les PSF peuvent avoir des capacités internes, des ressources, des objectifs, des contextes commerciaux et des clients cibles différents. Mais des principes directeurs communs s'appliquent à de nombreux PSF. L'orientation client peut être considérée comme une stratégie visant à maximiser

la valeur de tous les segments de clientèle sur le long terme. Une entreprise qui investit dans des activités offrant des avantages immatériels, sociaux ou autres, malgré un rendement faible ou incertain, peut attirer l'attention des clients sur le fait qu'ils sont importants pour elle et qu'elle tient réellement à répondre à leurs besoins, quelle que soit leur rentabilité à court terme. Certains PSF peuvent être tentés de focaliser leurs activités sur la valeur à court terme de segments de clientèle spécifiques. Mais une évaluation à long terme de la valeur vie client peut révéler le potentiel commercial de segments préalablement jugés non rentables et ainsi établir la valeur d'une approche orientée client. Les PSF peuvent envisager l'orientation client à long terme comme un moyen d'augmenter le rendement d'un grand nombre de clients tout en atteignant des objectifs sociaux grâce à une inclusion financière accrue.

Références

- Bapat, Dhananjay, and Asha Naik. 2013. «Customer Centricity for Growth—Yes Bank Experience.» Emerald Emerging Markets Case Studies.
- Burritt, K., and T. Kilara. 2016. «Learning from Customer Centricity in Other Industries: A Primer.» Washington, D.C.: CGAP.
- CGAP. 2016. «Customer Segmentation Toolkit.» Washington, D.C.: CGAP. <http://www.cgap.org/publications/customer-segmentation-toolkit>
- Demirguc-Kunt A., L. Klapper, D. Singer, and P. Van Oudheusden. 2015. «Measuring Ownership and Use of Accounts.» Findex Notes, 1/14, April.
- Demirguc-Kunt, A., and L. Klapper. 2013. «Measuring Financial Inclusion: Explaining Variation in Use of Financial Services across and within Countries.» Brookings Papers on Economic Activity, no. 1: 279-340.
- Fader, P. 2012. «Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage.» Wharton Digital Press.
- GSMA. 2016. «State of the Industry Report Mobile Money. Decade Edition: 2006-2016.» London: GSMA.
- Gupta, S., and V. Zeithaml. 2006. «Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance.» *Marketing Science*, 25(6): pp. 718-39.
- Kilara, T., and E. Rhyne. 2014. «Customer-Centricity for Financial Inclusion.» Washington, D.C.: CGAP.
- Kim, W. C., and R. Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.* Boston: Harvard Business School Press.
- Leather, Doug. 2013. *The Customer Centricity Blueprint; Building and Leading the 21st Century Organization.* Johannesburg, South Africa: Reap Publishers.
- Maguire, A., N. DasGupta, R. Helm, I. Wachters, I. Walsh, and N. Monter. 2012. «Customer Centricity in Retail Banking.» Boston: Boston Consulting Group.
- McKinsey. 2012. «Banking on Customer Centricity—Transforming Banks into Customer-Centric Organizations.» Washington, D.C.: McKinsey.
- Murphy, E., and M. Murphy. 2002. «Leading on the Edge of Chaos. The 10 Critical Elements for Success in Volatile Times.»
- Narayan, V. G., and Narayanan Brem. 2002. «Customer Profitability and Customer Relationship Management at RBC Financial Group.» *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, no. 3.
- Penicaud, C., and A. Katakam. 2013. «State of the Industry 2013: Mobile Financial Services for the Unbanked.» London: GSMA.
- Prathap, V. 2017. «Guidelines for Suitability in Lending to Low-Income Households.» IFMR Blog post.
- RBI (Reserve Bank of India). 2014. Charter of Customer Rights. New Delhi: RBI. https://rbidocs.rbi.org.in/rdocs/content/pdfs/CCSR03122014_1.pdf
- Schreiner, M. 2002. «Aspects of Outreach: A Framework for Discussion of the Social Benefits of Microfinance.» *Journal of International Development*, 14 (5): 591-603.

AUTEURS :

Lisa Stahl, Barbara Magnoni, et Gerhard Coetzee