

Inclusion financière : mettre le client au centre des priorités

Toute entreprise repose sur la fidélisation de la clientèle, ce qui passe par la proposition de services à valeur ajoutée. Cela reste vrai même lorsque la clientèle est située au bas de la pyramide sociale et économique (BoP). Les prestataires de services financiers qui s'adressent ou qui souhaitent s'adresser à cet important segment de consommateurs doivent investir dans l'étude de ces derniers afin de mieux connaître leurs besoins et de concevoir des produits à même d'y répondre.

Une démarche centrée sur le client implique de fournir à ce dernier des services adaptés qui supposent une connaissance fine de ses besoins, de ses préférences et de ses habitudes. Tout le monde ou presque s'accorde sur le principe d'une démarche centrée sur le client, cependant les bonnes intentions ne suffisent pas pour la concrétiser. Afin de mettre réellement les besoins et les aspirations des consommateurs au cœur de leurs stratégies commerciales et de leurs prises de décision, les prestataires de services financiers devraient revoir leur fonctionnement et consacrer des efforts et des ressources significatives à la transformation de leurs opérations commerciales mais aussi de leur culture organisationnelle.

Les prestataires de services financiers qui s'adressent au segment BoP et qui souhaitent adopter une démarche centrée sur le client doivent au préalable bien comprendre combien l'accès aux services financiers peut améliorer la vie des consommateurs à faible revenu. Des services personnalisés peuvent en effet permettre à ces clients de répondre aux besoins de la vie quotidienne, d'atteindre leurs objectifs personnels et professionnels, de réduire leur vulnérabilité et de renforcer leur capacité de résistance aux aléas de la vie. Lorsque de nouveaux clients font appel aux services financiers formels, ils se donnent la capacité d'interagir avec eux de manière responsable. Cependant, il n'est pas aisé de susciter la confiance à l'égard des prestataires de la finance formelle chez ces clients. Elle ne peut qu'être le fruit d'une conception efficace et d'une démarche visant à placer le client au centre des priorités.

Apporter de bonnes solutions aux clients BoP procure un avantage compétitif aux prestataires de services financiers, car cela renforce la fidélité des clients et permet d'exploiter de nouveaux segments de marché. Proposer toute une gamme de services personnalisés permet aux prestataires de réduire les risques en les diversifiant à travers différents produits et segments de clientèle. Les prestataires qui adoptent une vision à long terme ont tout à gagner d'une stratégie centrée sur le client.

Quelle est la particularité du segment BoP ? Que signifie « mettre le client au centre des priorités » pour ce segment ?

Bien que leur utilisation des services financiers réponde aux mêmes fonctions de base, les clients BoP diffèrent cependant par bien des aspects de ceux de la classe moyenne.

Revenus informels et irréguliers. Les ménages BoP sont davantage susceptibles de tirer leurs revenus de petites fermes, de microentreprises et d'emplois informels ou journaliers. En outre, ces sources de revenus informelles ayant tendance à être irrégulières, les ménages BoP les multiplient et n'établissent pas de séparation entre leurs finances familiales et celles de leur entreprise. Comme Morduch, Rutherford, et Ruthven (2010) l'ont montré, les revenus informels peuvent énormément varier d'un jour, d'une semaine ou d'une saison à l'autre. L'épargne et le crédit, qui permettent le lissage de la consommation, prennent alors une importance considérable pour les BoP. Ces derniers étant tout particulièrement vulnérables aux chocs imprévus (urgences médicales, vols, mauvaises récoltes), les assurances pourraient représenter un service particulièrement adapté. Les clients BoP, qui n'ont pas de relations préétablies avec des employeurs, doivent faire preuve d'une certaine créativité afin d'accéder à des sources de revenus informelles. La prédominance des microentreprises et des petites fermes semble montrer que le financement des entreprises est tout particulièrement important, comme le montre l'appétit des BoP pour les crédits destinés aux microentreprises.

Des dépenses et une consommation différentes. Les ménages à faible revenu dépensent une partie relativement élevée de leur argent pour satisfaire des besoins fondamentaux. Ils n'effectuent pas leurs achats dans les mêmes endroits que la classe moyenne, mais plutôt dans les marchés informels et les commerces de détail qui ciblent spécifiquement les ménages à faible revenu. Les ménages BoP peuvent également avoir besoin de financements pour des achats que des clients plus aisés peuvent effectuer au comptant. Les clients BoP peuvent aussi utiliser des méthodes originales pour répondre à certains besoins fondamentaux. Les clients qui font construire une par une les pièces de leur maison pourraient par exemple si ces clients construisent leur maison pièce par pièce, une bonne conception des instruments d'amélioration du logement est susceptible de leur apporter de la valeur.

Les besoins de financement diffèrent selon les segments de clientèle. Ils varient par exemple en fonction des différents stades de la vie ou du sexe. Il est donc important de comprendre les segments spécifiques qui existent à l'intérieur des BoP. Les jeunes adultes peuvent en effet avoir besoin de financements pour leurs études ou pour s'installer en ménage, des familles bien établies pour investir dans leur entreprise, et des personnes plus âgées pour régler leurs dépenses de santé. À l'intérieur d'un même ménage, hommes et femmes, selon leurs

rôles au sein de la famille, peuvent également avoir des besoins différents.

Des relations différentes avec les institutions formelles. Si les personnes financièrement exclues utilisent bel et bien des services financiers, ce ne sont pas des services formels. Il se pourrait même, et contrairement à ce que pourraient penser les prestataires formels, qu'ils préfèrent les arrangements informels comme le recours à la famille, aux voisins, aux clients ou aux fournisseurs. Afin d'attirer les clients BoP, les prestataires formels doivent donc présenter une plus forte valeur ajoutée que les services informels. Cependant, de nombreux aspects des services financiers formels impliquent des coûts (argent, temps, stress émotionnel) pour les clients BoP. En outre, la base de données Global Findex de la Banque mondiale a permis d'apprendre que la cause majeure d'évitement des prestataires formels était le manque de confiance dans les institutions financières (Demirguc-Kunt et Klapper 2012). Dépasser ce rejet implique que les prestataires de service financiers formels adaptent leur communication et leurs canaux de distribution, tout particulièrement pour les personnes à faible niveau d'instruction ou pour lesquelles il existe des obstacles linguistiques, ou encore pour celles dont l'exposition aux nouvelles technologies est faible. Les prestataires doivent s'attendre à ce que le passage des services informels aux services formels soit progressif et à ce que les clients aient recours à ces deux types de prestations en même temps.

La protection des consommateurs – une nécessité. Les clients BoP sont particulièrement vulnérables en raison des imprévus et des risques supplémentaires qui pèsent sur eux, mais aussi en raison de leur manque d'expérience des services de la finance formelle. De nouvelles études menées par Mullainathan et Shafir (2013) ont montré que le simple fait d'être pauvre peut miner la capacité des consommateurs à prendre des décisions financières judicieuses. L'enjeu est pourtant encore plus important pour eux puisqu'ils disposent de modestes ressources et qu'ils ont par conséquent une marge d'erreur limitée (Mazer, McKee et Fiorillo 2014). Par exemple, c'est lorsqu'un large accès au crédit est offert pour la première fois à un certain groupe de clients que surviennent le surendettement et le stress de l'endettement. Une bonne stratégie orientée vers les besoins des clients BoP doit prendre en compte les risques d'octroi de crédits irresponsables et faire en sorte que les clients soient traités de manière équitable, prudente et responsable.

Devenir un prestataire centré sur le client : un long chemin

Les prestataires qui souhaitent placer le client au centre de leur stratégie doivent prendre certains engagements concrets. C'est un long chemin, mais des progrès continus sur la durée seront particulièrement bénéfiques tant pour les clients que pour les prestataires eux-mêmes. Les prestataires centrés sur les clients partagent un certain nombre de caractéristiques essentielles. Ils s'attachent

à comprendre parfaitement leurs clients et conçoivent leur modèle d'exploitation en se fondant sur l'expérience de ces derniers. Ainsi, au bout du compte, la rentabilité est au rendez-vous. Voici quelques-unes de ces caractéristiques :

Connaître ses clients

Il convient de réunir une large palette d'informations sur les comportements financiers des clients BoP et de les intégrer à la culture de l'entreprise. Cela nécessite la création d'un outil d'analyse des données permettant d'aboutir automatiquement à une connaissance approfondie des clients, puis d'exploiter ces enseignements en pratique.

Mettre en place un outil d'analyse des données pour mieux comprendre les besoins des clients. Afin de recueillir des données et de les exploiter efficacement, les entreprises devraient utiliser différentes sources. Il est possible pour commencer de s'appuyer sur le personnel de terrain. Ce dernier étant en première ligne, c'est lui qui établit la relation avec les clients et il représente ainsi une importante source d'enseignements. Le défi consiste à faire remonter ces informations vers les décideurs de l'entreprise. Grâce aux nouvelles technologies, il est plus facile que jamais de mettre en place des mécanismes de retour d'information permettant de diffuser les données collectées sur le terrain à toute l'entreprise. En outre, il est vivement recommandé que les membres du conseil d'administration et les dirigeants passent régulièrement du temps à converser avec leurs clients existants, mais aussi potentiels. Les interactions directes peuvent représenter un moyen efficace de communiquer avec les clients et de les motiver.

Les entreprises doivent aussi rechercher systématiquement des sources d'informations sur les clients en pratiquant des études de marché et en exploitant les données disponibles en interne ou chez leurs partenaires (chez des agents par exemple). Afin que l'étude de marché soit efficace et de qualité, il est nécessaire d'y consacrer suffisamment de ressources budgétaires et de personnel. La collecte d'informations et de données ne suffit pas. Il convient en effet de disposer d'équipes spécifiquement dédiées à l'analyse des données afin d'en tirer des enseignements qui seront utilisés pour la conception de nouveaux produits ou pour adapter des produits existants. Pour exploiter et tirer parti des données de ses clients, l'institution de microfinance Janalakshmi Financial Services a par exemple conçu l'outil de profilage client Kaleido (CGAP 2014).

Recentrer les opérations sur les clients

Le département des études de marché ne doit cependant pas être le seul à être centré sur le client. Il faut poursuivre cet objectif dans au moins quatre autres domaines afin que l'institution dans son ensemble atteigne ce résultat : leadership et culture d'entreprise, expérience du client, modèle d'exploitation et capacité financière.

Leadership et culture. La volonté d'apporter de la valeur ajoutée aux clients doit relever de la culture d'entreprise. Cela doit venir d'en haut et être intégré au suivi de la stratégie et des performances. Le conseil d'administration et la direction doivent établir des priorités claires et les communiquer au personnel. L'énoncé de la mission reflète-t-il la priorité accordée au client ? Cette dernière est-elle inscrite dans les objectifs de performance ? Afin d'aboutir à une stratégie pleinement orientée vers le client, l'entreprise peut prendre des mesures et s'appuyer sur des indicateurs stratégiques soigneusement sélectionnés. Les objectifs de volume (comme le nombre de clients) comptent parmi les quelques indicateurs d'évaluation de la performance qui prennent en compte les clients, mais ils ne sont pas suffisants. Les indicateurs de performance centrés sur le client doivent également permettre de connaître le client qui est servi, la manière dont il utilise les produits et son degré de satisfaction. Quelques indicateurs de ce type doivent figurer parmi les indicateurs permettant de suivre la réussite stratégique de l'entreprise, à l'instar de ceux relatifs à la croissance et à la rentabilité.

Des résistances au changement risquent de survenir au sein du personnel, ce qui pourrait présenter des difficultés. Le personnel en place pourrait en effet se satisfaire du rôle qu'il a tenu jusque-là, rôle dans lequel il a d'ailleurs pu se montrer efficace. Des agents de crédit de plusieurs institutions de microfinance d'Amérique latine ont par exemple refusé l'introduction de microcrédits destinés à l'habitat, malgré l'intérêt manifesté par les clients, car ils impliquaient d'effectuer davantage de démarches et de calculs que pour les crédits aux microentreprises. Les prestataires doivent donc faire preuve de précaution et préparer le terrain avant de mettre en place certaines nouveautés. Cela implique de revoir non seulement les systèmes d'intéressement et de primes, mais aussi la formation et la gestion du personnel. Il convient de tester ces nouvelles formules avant une mise en œuvre complète. Les départements Ressources humaines des prestataires centrés sur le client devront sélectionner le personnel de terrain en fonction de sa capacité à prendre en compte les besoins du client et évaluer le personnel en partie en fonction des retours d'information émanant de la clientèle. Il convient également de transmettre une culture centrée sur le client lors des formations.

L'expérience du client. Afin que les clients puissent trouver des solutions concrètes à leurs problèmes, le personnel commercial et opérationnel ne doit pas se contenter de concevoir des produits, mais doit également concevoir l'expérience du client dans son intégralité. L'institution de microfinance indienne KGFS commence par exemple par établir les objectifs propres d'un client avant de lui proposer une demi-douzaine ou davantage de produits de crédit, d'épargne et d'assurance adaptés à ces objectifs. En outre, lorsqu'ils utilisent un produit, les clients doivent juger l'expérience positive : ils doivent être traités avec respect, la technologie utilisée doit être intuitive, une assistance doit être disponible le cas échéant et les coûts en termes d'argent et de temps doivent être réduits au minimum. Le CGAP et l'agence de

création et de communication Continuum ont travaillé avec la Habib Bank au Pakistan sur la conception de produits destinés aux femmes très pauvres bénéficiant d'un programme d'aides sociales. Nombre d'entre elles étaient illettrées et manquaient de confiance et d'expérience pour utiliser les guichets automatiques de banque (GAB). Elles faisaient le plus souvent appel à des hommes de leur famille pour effectuer leurs transactions. À l'aide de guides visuels et d'instructions orales, l'équipe de recherche a créé un prototype de « GAB parlant » que les femmes ont pu utiliser sans avoir besoin d'aide (McKay et Seltzer 2013).

Modèle d'exploitation. Lors de la conception d'une expérience idéale pour le client, il faut également tenir compte des réalités commerciales. L'équipe chargée du service à la clientèle, l'équipe financière et le personnel opérationnel devront travailler de concert afin d'évaluer les conséquences des nouvelles offres sur l'efficacité du personnel, le coût des technologies de l'information et les recettes, afin de mettre en place un modèle économique efficace. Au Mexique, le CGAP et l'agence de création IDEO.Org ont travaillé avec Bancomer afin de concevoir un produit d'épargne destiné aux personnes à faible revenu. L'équipe a suivi un processus de conception centré sur l'individu : entretiens approfondis, élaboration de principes de conception, de nouveaux concepts et de prototypes. Le nouveau produit d'épargne, Mis Proyectos, a ainsi permis aux clients de mettre de l'argent de côté pour divers projets précis. Cependant, bien que l'équipe de conception ait appris que les clients souhaitaient que la banque « s'exprime comme tout un chacun et non comme une banque », l'équipe de marketing, qui n'avait pas participé à la conception du produit, a mis au point un premier document publicitaire truffé d'informations techniques écrit en très petits caractères (McKay et Seltzer 2013).

Enfin, les systèmes d'audit et de contrôle internes doivent également comprendre des indicateurs de satisfaction de la clientèle, qui devront éventuellement être couplés avec les informations fournies par les systèmes de résolution des différends. Ces derniers peuvent se révéler très utiles pour connaître les écarts existant entre les souhaits ou les attentes des consommateurs et l'expérience concrète qu'ils ont vécue.

Capacité financière. Les prestataires qui souhaitent adopter une démarche centrée sur le client doivent chercher à renforcer la capacité financière de ces derniers. Les clients qui voient leurs capacités renforcées deviennent en effet plus actifs. L'éducation financière classique peut être coûteuse et son efficacité n'a pas été clairement démontrée. Des approches innovantes visent un usage plus concret pour davantage d'efficacité. Des données issues de la recherche comportementale montrent par exemple qu'évoluer dans un environnement sécurisant peut renforcer les capacités. Du personnel pourrait par exemple être provisoirement affecté aux GAB pour aider les nouveaux clients à les utiliser. Les technologies de l'information permettent également de réduire les coûts des communications. Des SMS peuvent par exemple

Encadré 1. Votre institution est-elle centrée sur le client ?

1. L'énoncé de mission de votre institution exprime-t-il le principe de création de valeur ajoutée pour les clients ? S'agit-il d'un objectif stratégique ?
2. Les dirigeants et les membres du conseil d'administration passent-ils régulièrement du temps à l'écoute des clients ?
3. Existe-t-il un grand département d'étude de marché et applique-t-il les bonnes pratiques en la matière ?
4. Existe-t-il des mécanismes permettant de collecter des informations sur les clients auprès du personnel de terrain ?
5. L'institution exploite-t-elle ses données sur les clients et les utilise-t-elle pour concevoir et offrir des services ?
6. Les unités opérationnelles travaillent-elles de concert à la conception des produits et des interfaces, en se fondant sur les enseignements tirés des données relatives aux clients ?
7. Le produit ou service répond-t-il aux besoins du client ?
8. L'expérience du client est-elle positive (simple, intuitive, claire, rapide et digne) ?
9. L'institution prend-t-elle en considération les bonnes pratiques de protection des consommateurs et les applique-t-elle ?
10. Le principe de priorité accordé au client est-il enseigné lors de la formation du personnel ?
11. Les systèmes d'évaluation du personnel prévoient-ils des récompenses lorsque les résultats sont positifs pour les clients ?
12. La rentabilité et les performances sont-elles contrôlées au niveau des clients et du segment de clientèle ?

financiers pourraient alors devenir avantageux pour des marchés nouveaux et vastes.

Cependant, l'approche centrée sur le client présente-t-elle un intérêt économique dans le cas des BoP ? Les spécialistes qui analysent les réussites d'entreprises dans différents secteurs s'accordent sur le fait que les prestataires ayant adopté une démarche centrée sur le client s'en sortent mieux sur le long terme. Ils fidélisent en effet mieux leur clientèle et ils détectent et répondent également mieux aux évolutions de la demande¹. Mais cela fonctionne-t-il pour les clients à faible revenu, où les marges sont faibles ? Nous pensons que c'est le cas, et qu'une démarche centrée sur le client dans le cas des BoP est un facteur clé de réussite.

Il est essentiel de mettre en place une approche organisationnelle centrée sur le client afin de pouvoir relever l'un des plus grands défis de l'inclusion financière : l'écart accès-utilisation. Nombre de nouveaux produits d'inclusion financière connaissent un rapide engouement dans un premier temps, mais sont ensuite peu utilisés. Pour comprendre cet écart, il convient d'examiner en détail la façon dont les clients se représentent le produit et de se demander s'il est adapté à leur situation. Grâce aux technologies de l'information et aux analyses de données, il est possible de déterminer dans quels cas l'utilisation est positive et avantageuse, ce qui permettrait aux prestataires d'affûter leurs offres afin d'attirer les clients inactifs.

Afin de mettre le client au cœur de ses priorités, le prestataire doit effectuer une démarche essentielle : il doit passer d'une analyse de la rentabilité des transactions ou des produits à une analyse de la rentabilité pour les clients, et même pour des segments de clients. Cela implique d'évaluer l'activité d'un client sur le long terme. En s'aidant de l'analyse des données, les institutions financières pourront évoluer vers ces nouveaux modèles économiques et de suivi des performances.

Bibliographie

- Booz Allen Hamilton. 2003. « Smart Customization: Profitable Growth Through Tailored Business Streams. » Washington: Booz Allen Hamilton, novembre.
- CGAP. 2014. « The Journey to Customer Centricity. » Washington : CGAP.
- Collins, Daryl, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford, et Orlanda Ruthven. 2010. *Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day*. N.J.: Princeton University Press.
- Demircuc-Kunt, Asli, et Leora Klapper. 2012. « Measuring Financial Inclusion: The Global Findex Database. » Washington: Banque mondiale, avril.
- Egol, Matthew, Paul Hyde, Frank Ribeiro, et Andrew Tipping. 2004. « The Customer-Centric Organization: From Pushing Products to Winning Customers. » Washington: Booz Allen Hamilton.
- Mazer, Rafe, Katharine McKee, et Alexandra Fiorillo. 2014. « Applying Behavioral Insights in Consumer Protection Policy. » Note d'information. Washington: CGAP.
- McKay, Claudia, et Yanina Ester Seltzer. 2013. « Concevoir des offres de services bancaires sans agences centrées sur les clients. » Note. Washington: CGAP, décembre.

facilement être envoyés pour prévenir de l'échéance d'un remboursement de prêt ou pour encourager l'épargne. En Afrique du Sud, Absa Bank a par exemple invité ses clients à jouer à un jeu sur leur téléphone portable. Les clients pouvaient gagner des prix en vérifiant leur solde de compte sur leur téléphone plutôt qu'en se rendant dans une agence, solution plus simple pour les clients et plus économique pour la banque. Cela pourrait à première vue représenter une manière efficace d'agir sur les comportements. L'efficacité de cette démarche peut être évaluée simplement en analysant l'activité ultérieure des clients ayant participé au jeu.

L'intérêt économique d'une démarche axée sur la primauté du client

Les aspects économiques du processus visant à atteindre les clients BoP évoluent rapidement. Ce type de clientèle voit en effet ses revenus augmenter partout sur la planète et les nouvelles technologies permettent de lui proposer des services à moindre coût. Les services

¹ En étudiant les caractéristiques d'entreprises d'Europe et d'Amérique du Nord dont les valeurs et les activités étaient fortement centrées sur les clients, Booz & Co. a découvert que ces dernières obtenaient de meilleurs résultats que leurs homologues du même secteur, avec une croissance des recettes deux fois plus élevée et une marge bénéficiaire supérieure de 5 à 10 %. Voir Egol, Hyde, Ribeiro et Tipping (2004) et Booz Allen Hamilton (2003).

AUTEURS :

Tanaya Kilara et Elisabeth Rhyne

Juin 2014

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site web : www.cgap.org.

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

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

Courriel :
cgap@worldbank.org

© CGAP, 2014