

Concevoir des offres de services bancaires sans agences centrées sur les clients

Les services bancaires sans agences¹ ont entrepris de relever un défi de taille : créer de nouveaux canaux par l'intermédiaire desquels fournir des services financiers à des clients qui auparavant utilisaient, pour la plupart, exclusivement des espèces. Il est crucial pour cela d'appréhender l'expérience client, or ni le recours à des groupes témoins, ni les enquêtes ne semblent permettre de cerner correctement les besoins des clients dans un environnement comportant tant de facteurs nouveaux et inconnus. Son attention ayant été attirée par le succès de la recherche en conception dans d'autres secteurs, le CGAP a entrepris de se pencher sur la question de savoir comment la conception centrée sur l'humain pourrait s'appliquer aux services bancaires sans agences et aux problèmes très particuliers qu'ils posent.

La plupart des prestataires de services financiers ne lancent pas leurs offres de services sans agences en se fondant sur une analyse très précise de leur clientèle à faibles revenus. Ils tendent au contraire à mettre sur le marché des formules uniques de portefeuilles mobiles dont les clients peinent parfois à comprendre le fonctionnement et qu'ils ont du mal à utiliser. Depuis un certain temps, différentes méthodologies de recherche et de mise au point de produits, centrées sur l'humain, ont été expérimentées avec un succès mitigé dans le cadre des travaux menés en matière d'inclusion financière. C'est pourquoi, eu égard aux résultats obtenus par la conception centrée sur l'humain dans d'autres secteurs, le CGAP s'est penché sur la manière dont cette démarche serait susceptible d'aider les prestataires de services bancaires sans agences à approfondir la connaissance qu'ils ont de leur clientèle et à mettre au point des offres mieux adaptées à ses besoins. Le processus de conception fondée sur l'humain est axé sur une démarche visant à apprendre des clients et à proposer des solutions sur mesure. Grâce à une écoute et une observation attentives des clients dans leur environnement, les concepteurs sont en mesure d'appréhender les besoins des personnes auxquelles sont destinés les produits qu'ils conçoivent. La mise au point immédiate de prototypes et les essais par des clients en situation réelle permettent ensuite de valider (ou d'invalidier) rapidement les modèles initiaux ou d'améliorer la solution finalement retenue.

La présente note décrit les premières expériences de recours à la conception centrée sur l'humain réalisées en vue d'aider cinq fournisseurs de services bancaires sans agences à mieux connaître les besoins de leurs clients et à concevoir des offres capables d'y répondre. On compte parmi les partenaires ayant participé à ces expériences de grandes banques brésiliennes, mexicaines et pakistanaïses, des opérateurs de réseaux de téléphonie mobile ghanéens et ougandais, ainsi que plusieurs grands cabinets d'étude². Les trois enseignements suivants peuvent notamment être tirés de ces premières expériences :

1. Dans le cadre de chacun des projets menés, la démarche de conception centrée sur l'humain a permis de révéler des éléments essentiels de l'expérience

client, au-delà du fait que le produit doit fonctionner correctement pour que les clients lui fassent confiance et l'utilisent. Elle a été un outil utile pour comprendre et améliorer l'expérience client dans son ensemble.

2. Bien que le processus de conception centrée sur l'humain ait contribué à permettre la mise au point de concepts de produits innovants, répondant directement aux besoins des clients, il n'a pas permis de résoudre les problèmes d'exploitation, lesquels sont tout aussi, sinon plus, épineux que l'élaboration de nouveaux concepts.
3. La démarche de conception centrée sur l'humain a contribué à combler le fossé existant entre les cadres supérieurs des entreprises et les clients. De nombreux cadres supérieurs ont eu pour la première fois l'occasion de mener un dialogue approfondi et direct avec des clients et ils modifient actuellement leurs processus organisationnels de manière à ce que les clients puissent continuer à se faire entendre davantage au sein de leurs organisations.

L'intérêt de la conception fondée sur l'humain

Les études de marché traditionnelles, telles que les enquêtes ou le recours à des groupes témoins, demandent aux gens ce qu'ils veulent sur la base de ce dont ils ont connaissance de manière consciente. Or, selon le mot célèbre de Steve Jobs, « Il est extrêmement difficile de concevoir des produits en ayant recours à des groupes témoins. Très souvent, les gens ne savent pas ce qu'ils veulent jusqu'à ce qu'on le leur montre ». La plupart du temps, les études de marché traditionnelles débouchent donc sur des améliorations marginales des produits et services existants. La conception fondée sur l'humain s'efforce de révéler des besoins, des aspirations et des émotions qui sont à leur tour susceptibles de générer des offres nouvelles et originales.

Par exemple, lorsque dans les années 90, la société Procter & Gamble (P&G) a entrepris d'améliorer sa

¹ Les services bancaires sans agences consistent dans la fourniture de services financiers en dehors des succursales habituelles des banques, par l'intermédiaire de détaillants et en ayant recours aux technologies de l'information et de la communication pour transférer les informations relatives aux transactions. Grâce à l'utilisation de l'infrastructure de détail existante et de technologies répandues, telles que les téléphones portables, la banque sans agences a permis de réduire de manière spectaculaire le coût de ces services et d'améliorer le confort des clients.

² Le CGAP a travaillé en collaboration avec les fournisseurs de services bancaires sans agences Bradesco Bank, Bancomer Bank, Habib Bank Limited, MTN et Tigo Cash et des équipes de concepteurs issues des sociétés Continuum, Grameen Foundation's AppLab, IDEO.com et IDEO.org.

gamme de balais à franges, elle a découvert que le souhait de ses clients n'était pas de disposer de meilleurs balais : ils voulaient des sols propres sans devoir passer le balai du tout. P&G a travaillé avec une société de conception qui s'est rendue chez les gens pour voir comment ils utilisaient leurs balais à frange pour laver les sols. Ils ont réalisé que ce travail est si fastidieux, sale et déplaisant que le véritable souhait des clients était qu'on leur fournisse une nouvelle technique de nettoyage des sols et non un simple balai amélioré. Cette analyse a conduit à la conception de Swiffer, un balai de nettoyage express qui représente aujourd'hui le second produit phare de P&G, avec 500 millions de dollars de ventes annuelles.

Appliquer cette philosophie de la conception à la banque sans agences

La figure 1 décrit de manière très simplifiée le processus de conception centrée sur l'humain appliqué au projet réalisé au Mexique.

Apprendre des clients

En règle générale, les équipes de concepteurs apprennent des clients en observant et en consignat leurs actions en situation réelle. Par exemple, dans le cas de P&G, les concepteurs sont allés jusque chez les clients pour voir comment ils passaient le balai à frange. Or, contrairement aux balais ou à d'autres produits matériels, les services financiers sont essentiellement incorporels. En outre, la plupart des clients que nous cherchons à connaître n'ont jamais mis les pieds dans une banque.

Ce que les clients avaient à nous apprendre a donc été tiré d'entretiens approfondis, longs de plusieurs heures, au cours desquels les concepteurs ont lentement établi un climat de confiance et mis à jour les difficultés et les aspirations liées à la gestion de l'argent. Ils ont mis diverses techniques à contribution pour tenter de reproduire des comportements financiers réels, créant souvent des scénarios hypothétiques à l'aide de jeux de société ou de jeux de rôle afin de révéler les émotions et

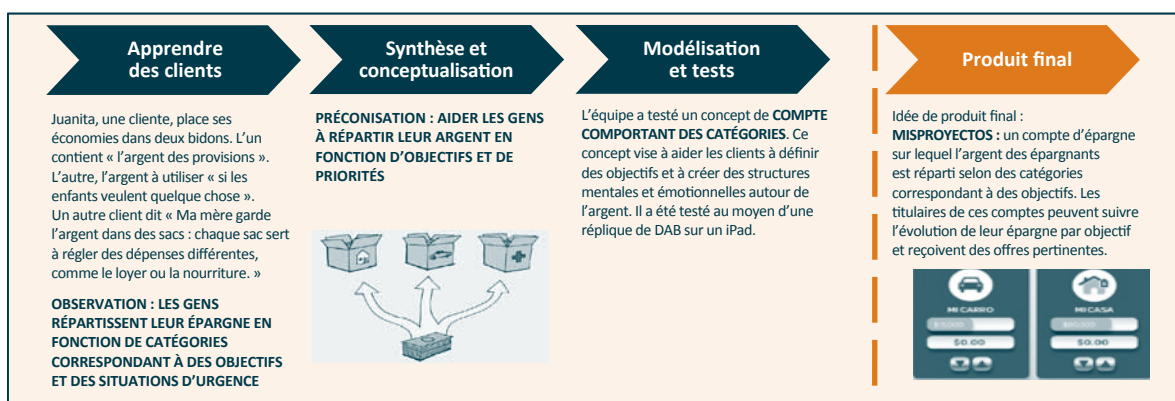
les comportements spécifiquement associés à l'argent. Dans le projet mexicain, à la fin des entretiens, les gens se sentaient suffisamment en confiance pour montrer aux équipes où ils dissimulaient leur argent chez eux. Cette démarche a finalement débouché sur la création du produit *MisProyectos*.

Au Brésil, lorsque la société IDEO a été engagée pour concevoir un produit mobile prépayé pour Bradesco, les données statistiques révélaient une forte progression du crédit à la consommation depuis quelques années. Les prestataires de services financiers partageaient donc du postulat selon lequel les pauvres souhaitaient plus de crédit, cependant des conversations approfondies avec les personnes interrogées ont révélé des points de vue plus nuancés. Au cours d'un entretien avec Luiz, de Sao Paulo, celui-ci a commencé par déclarer énergiquement qu'il ne voulait pas de carte de crédit. Après quarante-cinq minutes de conversation, il a admis qu'il avait eu une carte de crédit, mais qu'il avait rencontré des problèmes lorsque l'un des membres de sa famille l'avait utilisée pour s'acheter un appareil et n'avait pas remboursé la somme due. Son expérience était si négative que, non seulement il ne voulait pas obtenir plus de crédit, mais souhaitait contribuer à lutter contre la tentation des achats à crédit. Ce sentiment était si largement partagé que le produit finalement mis au point comportait un dispositif visant à aider les gens à accumuler automatiquement de l'épargne, au lieu de la composante crédit initialement prévue par la banque.

Synthèse et conceptualisation

L'analyse et la synthèse des informations fournies par les clients sont plus poussées que dans le cadre de la plupart des autres techniques d'étude. L'équipe dissèque chaque entretien de manière très détaillée, en principe immédiatement après qu'il a eu lieu, tant que les impressions et les observations sont encore fraîches. Au cours de séances de réflexion, toutes sortes d'idées sont recueillies, y compris les plus folles, basées sur des questions de type « Comment faire pour... ». Certaines de ces idées sont ensuite exprimées sous forme de concepts réalistes, puis modélisées en vue d'être testées.

Figure 1. D'une étape à l'autre : *MisProyectos* au Mexique



Les nombreuses observations qui découlent des conversations de départ approfondies menées avec les usagers sont synthétisées en quelques principes destinés à guider la conception des produits. Ces principes jouent un rôle primordial dans le développement ultérieur de ces produits et peuvent contribuer à inspirer d'autres offres visant le même segment de clientèle. Ainsi, dans l'exemple mexicain, l'un des principes définis était : « Épargner sans y penser », un mot d'ordre facile à retenir et qui incite le prestataire de services financiers à rendre l'épargne aussi simple et automatique que possible.

Modélisation et tests

Une fois que des idées nouvelles ont été dégagées, elles sont transformées en prototypes simples qui sont rapidement testés auprès des clients. Les concepteurs commencent par mettre au point des prototypes bon marché et éphémères, tels que des représentations graphiques ou des maquettes. La prise en compte des réactions des clients au fur et à mesure de la mise au point des prototypes successifs permet de les affiner et de les compléter. Cette démarche graduelle favorise des retours en boucle, positifs ou négatifs, de la part des clients auxquels réagissent immédiatement les concepteurs.

L'une des idées de produit testée au Ghana consistait dans un collecteur *susu* numérique, basé sur le système largement répandu des collecteurs *susu* qui viennent voir les clients quotidiennement chez eux ou sur leur lieu de travail pour collecter de toutes petites sommes d'argent fixes et perçoivent des frais sur cette collecte. Dans le cadre de leur démarche d'analyse de toutes les options possibles pour proposer un produit similaire au moyen de transferts monétaires par téléphone portable, les concepteurs ont représenté sur des cartes des images simples illustrant le concept correspondant à chaque solution afin de voir quelle était la réaction des clients à chacune de ces images. La figure 2 illustre, par exemple, les différents choix proposés aux clients pour cerner leurs préférences quant aux modalités de la collecte

quotidienne de leur épargne. Quel était le degré d'attachement des clients à leur collecteur *susu* et étaient-ils prêts à l'abandonner pour un agent de transfert par téléphonie mobile ? Quelle importance attachaient-ils à la visite à domicile du collecteur *susu* et étaient-ils disposés à traverser quelques rues pour se rendre chez un agent de transfert ?

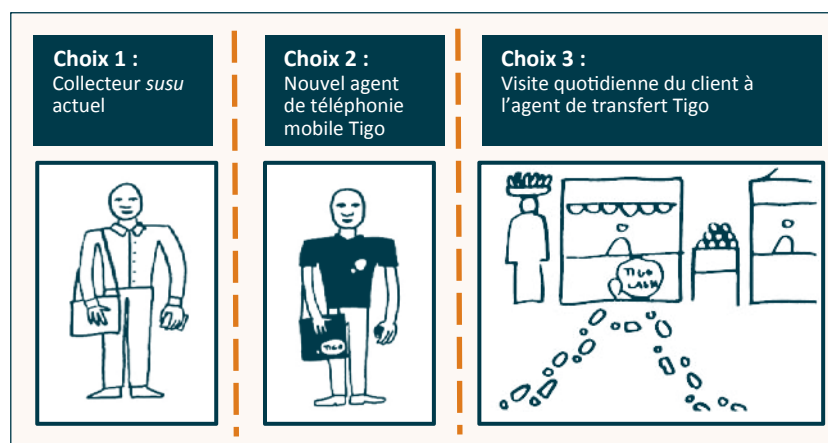
L'opérateur de réseau de téléphonie mobile s'attendait à ce que les clients expriment leur attachement aux collecteurs *susu*, qui viennent les voir quotidiennement chez eux et sur leur lieu de travail. Or, de manière surprenante, cet exercice a montré que la majorité des personnes interrogées *préférerait* en réalité un nouvel agent de transfert à leur collecteur actuel. Cela s'explique peut-être par le fait qu'elles ont pu entendre parler de cas dans lesquels les collecteurs *susu* ont disparu avec l'argent des épargnants, ou qu'elles ont elles-mêmes été victimes de cette situation.

Les prototypes peuvent être utilisés pour tester des messages, ou les caractéristiques très précises d'une offre, leur usage ne se limitant pas à tester un concept globalement. Au Mexique, par exemple, on a présenté aux gens un prototype de distributeur automatique de billets (DAB) sur un iPad. En navigant dans le menu options, une femme a choisi de retirer de l'argent liquide se trouvant sur un compte d'épargne dédié à un projet. Le DAB ayant fait apparaître le message « Profitez bien de votre argent ! », elle s'est exclamée « Oh, non ! Il ne devrait pas dire "Profitez bien de votre argent !" mais "Êtes-vous CERTAIN(E) que vous souhaitez retirer cet argent de votre projet ?" ».

Résultats inattendus des premières expériences

Bien que chacun des projets ait débouché sur de nouveaux concepts de produits prometteurs, la phase de mise sur le marché a été délicate³. Appliquer une nouvelle manière de comprendre la clientèle à la mise au

Figure 2. Des cartes questionnaires illustrées pour étudier le concept des *susu* numériques au Ghana



3 À la date de décembre 2013, trois fournisseurs sur cinq exploitent de nouveaux services ou produits basés sur ces projets.

point de nouveaux canaux pour la fourniture de services destinés à un segment relativement nouveau de la clientèle, revient en effet à avancer en territoire inconnu.

Le premier des enseignements tirés de ces expériences est que, même les concepts de produits centrés sur les clients les plus novateurs n'auront pas de succès si le prestataire de services ne s'engage pas dans une démarche tournée vers l'innovation et ne s'organise pas à cette fin. L'innovation est une nouvelle manière de penser et d'agir qui doit toucher chacun des services de l'entreprise concernée. De nombreux services, tels que les services du marketing et des technologies de l'information, fondent traditionnellement leurs décisions sur des statistiques macroéconomiques — tendances, démographie et analyse de la concurrence. Et, à moins d'être intégrés dans le processus de conception centrée sur l'humain et de saisir les répercussions de leurs actes sur l'expérience client, ils ne voudront ou ne pourront pas opérer les changements nécessaires pour assurer le succès d'un produit. Par exemple, au Mexique, l'un des principes de conception définis consistait à « Parler le langage des gens, non celui de la banque », car les clients étaient déroutés et frustrés par le jargon bancaire des taux annuels et des conditions de prêts. Malheureusement, l'équipe marketing (qui n'avait pas été associée à la démarche de conception centrée sur l'humain) avait fait figurer dans les premiers documents promotionnels élaborés pour *MisProyectos* une multitude d'informations techniques imprimées en très petits caractères, qui ne respectaient pas ce principe.

Un second enseignement tiré de ces expériences est que le lancement d'un concept de produit, aussi fantastique soit-il, ne peut être considéré comme un succès tant que l'expérience client n'est pas globalement positive. La meilleure des idées de produit elle-même ne peut prendre sans un solide réseau d'agents, une interface d'utilisation aisée ou un service après-vente réactif. La bonne nouvelle est que la démarche de conception mise en œuvre s'est révélée très utile pour comprendre comment centrer sur les clients tous les aspects des expériences menées. Ainsi, au Pakistan, le projet initial était axé sur le développement d'un produit destiné à toutes les femmes pauvres bénéficiaires d'un programme de paiement direct de prestations sociales de l'État aux particuliers. L'équipe des concepteurs a cependant réalisé que ces femmes étaient analphabètes, qu'elles n'étaient pas familiarisées avec l'accès à des services financiers et n'avaient aucune confiance dans les DAB ordinaires et les agents de transfert par lesquels elles passaient.

Le projet a donc reçu pour nouvel objectif d'aider les banques à comprendre comment adapter leur communication et leurs services aux personnes très pauvres et analphabètes et comment développer des outils efficaces à cet effet. Au cours de la phase de mise au point des prototypes, l'équipe a testé des concepts visant notamment à apprendre aux clients comment mieux utiliser les DAB grâce à des systèmes de guides auditifs (« DAB parlant ») ou visuels.

Ces expériences ont eu un résultat inattendu concernant le degré auquel elles ont marqué les cadres supérieurs des banques et des opérateurs de réseaux de téléphonie mobile directement impliqués dans les projets. L'un des dirigeants de Bradesco Cards, au Brésil, a déclaré : « Avoir l'occasion d'aller chez les gens et de leur parler a été pour moi une expérience incroyable. Ces gens sont de bien meilleurs gestionnaires que moi ! J'ai redoublé de motivation et je comprends maintenant l'impact social que ce produit est susceptible d'avoir. » Dans le cadre de sa prochaine série de projets, le CGAP va associer un plus grand nombre de cadres jouant des rôles clés dans différents services au processus de conception centrée sur l'humain et expérimenter des outils visant à enraciner cette démarche au sein des organisations elles-mêmes.

La démarche de conception centrée sur l'humain oblige les cadres à quitter leur bureau pour aller chez leurs clients, faisant une place plus importante à l'avis de ces derniers en matière d'innovation de produits et de services. Étant donné que les prestataires de services bancaires sans agences offrent des services d'un type nouveau, la conception centrée sur l'humain pourrait bien leur permettre de cerner les besoins de leurs clients et de tester rapidement les idées nouvelles, pour n'investir que dans celles qui recèlent un potentiel réel d'élargissement et d'approfondissement de l'inclusion financière.

Pour en savoir plus sur les travaux du CGAP dans le domaine de la recherche appliquée en matière d'innovation de produits, vous pouvez consulter les pages <http://www.cgap.org/about/programs/applied-product-innovation> et suivre notre série en cours de blogs à l'adresse <http://www.cgap.org/blog/series/applied-product-innovation-branchless-banking>. Le Programme technologies et modèles économiques innovants du CGAP est cofinancé par la Fondation Bill et Melinda Gates, le CGAP, la Fondation MasterCard et le Department of International Development du Royaume-Uni (DFID).