

UTILISER LES RETOURS DES CLIENTS POUR INFLUER LA CONCEPTION DES PRODUITS

L'ESSENTIEL DE LA GPS: Stratégies pratiques pour les défis de gestion d'aujourd'hui

SPTF a passé l'année dernière à mettre à jour le [Normes Universelles de gestion des performances sociales et environnementales](#) (« Normes Universelles ») pour refléter l'évolution des meilleures pratiques de l'industrie. Le manuel révisé sera publié au début de 2022. Pour soutenir la mise en œuvre, la SPTF héberge une [série de webinaires](#) axée sur des concepts nouveaux ou mis à jour dans les Normes Universelles.

INTERVENANTS :

- **Amelia GREENBERG**; Directrice adjointe, SPTF (modérateur)
- **Jitendra BALANI**; Directeur Associé, Financial Inclusion and Capital Markets, Terwilliger Center for Innovation in Shelter, Habitat for Humanity International (Philippines)
- **Ian BEST**, Conseiller technique en matière de performance sociale, Entrepreneurs du Monde (France)
- **Shiela H. GUANZON**; Directeur Général des Opérations, Negros Women for Tomorrow Foundation (NWTF) (Philippines)
- **Duong NGUYEN**; Directeur de programme, Anh Chi Em (ACE) (Vietnam)

Ce webinaire a examiné comment les prestataires de services financiers (PSF) peuvent utiliser le retour des clients pour informer la conception des produits. Les intervenants d'Entrepreneurs du Monde et de son partenaire Anh Chi Em (ACE), situé au Vietnam, ont discuté d'une enquête de satisfaction des clients mise en place par ACE, et de la manière dont ACE utilise les résultats de l'enquête pour prendre des décisions sur la conception de produits et de services non financiers. Les intervenants du Terwilliger Center d'Habitat for Humanity International et de la Negros Women for Tomorrow Foundation (NWTF), situés aux Philippines, ont partagé les résultats de leur travail de développement d'un nouveau produit de logement, en recueillant et en utilisant les retours des clients pour guider la conception du produit.

OBJECTIFS POUR LES PSF :

- Comprendre les besoins, les entraves et les expériences des clients en matière de services financiers.
- Adapter les produits et services financiers aux besoins et aux préférences des clients

OÙ CETTE NOTION FIGURE-T-ELLE DANS LES NORMES UNIVERSELLES ?

- **NORME 3A:** Le prestataire collecte et analyse des données pour comprendre les besoins des clients.
 - » **PE 3A1:** Le prestataire réalise des études de marché et des tests pilotes.
 - » **PE 3A2:** Le prestataire utilise ses données pour identifier des modèles de comportement financier par segment de clientèle.
 - » **PE 3A3:** Le prestataire recueille les commentaires des clients sur leurs expériences d'utilisation des produits et services du prestataire.
- **NORME 3B:** Les produits, services et canaux du prestataire profitent aux clients.
 - » **PE 3B1:** Le prestataire utilise les informations issues des données client pour concevoir des produits, des services et des canaux de distribution.
 - » **PE 3B2:** Le prestataire supprime les barrières qui empêchent l'accès aux produits et services financiers.
 - » **PE 3B3:** Les produits, services et canaux du prestataire protègent les clients des préjudices.
 - » **PE 3B4:** Les produits et services du prestataire aident les clients à réduire leur vulnérabilité aux chocs et à lisser leurs dépenses de consommation.
 - » **PE 3B5:** Les produits et services du prestataire aident les clients à atteindre leurs objectifs.

VUE D'ENSEMBLE D'ENTREPRENEURS DU MONDE ET D'ACE (VIETNAM)

Entrepreneurs du Monde est une ONG basée en France qui travaille à l'échelle mondiale et développe et soutient des entreprises sociales dans quatre domaines : la microfinance, l'agriculture, la création de petites entreprises et l'accès à l'énergie. A ce jour, EdM a soutenu 115 000 bénéficiaires à travers ses programmes de microfinance sociale. Anh Chi Em (ACE) est un prestataire de microfinance sociale au Vietnam qui propose des services financiers et non financiers. Il a été créé par Entrepreneurs du Monde en 2007. Le nom "Anh Chi Em" signifie "frère et sœur". ACE se concentre sur le service des communautés pauvres et vulnérables dans les zones rurales du Vietnam. La plupart des 4 400 clients de ACE, ou "partenaires", sont des femmes et des minorités ethniques.

VUE D'ENSEMBLE DE NWTF (PHILIPPINES) ET HABITAT FOR HUMANITY INTERNATIONAL

La fondation Negros Women for Tomorrow (NWTF) est une ONG des Philippines qui propose des services financiers et non financiers. Elle compte un demi-million de clients, dont 99,8 % sont des femmes et dont la plupart sont pauvres ou vulnérables. Plus des trois quarts des clients de la NWTF vivent dans des communautés rurales. L'objectif de la NWTF est d'aider les femmes à devenir autonomes et indépendantes, et elle cherche également à aider les clients qui restent avec la NWTF pendant au moins cinq ans à sortir de la pauvreté. Habitat for Humanity ("Habitat") est une ONG internationale qui cherche à résoudre la pauvreté en matière de logement. L'une des initiatives d'Habitat est le Terwilliger Center for Innovation and Shelter, qui travaille avec le secteur privé pour rendre le marché du logement inclusif. L'un de ses programmes aide les institutions financières à développer des solutions de financement de logements abordables.

COLLECTER DES DONNÉES POUR COMPRENDRE LES BESOINS DES CLIENTS

Une étape cruciale dans la conception d'un produit est l'écoute des clients. L'ACE et la NWTF collectent une variété de données sur les besoins, les préférences et les obstacles de leurs clients ; dans ce webinaire, elles ont chacune partagé un projet spécifique.

En 2018-19, la NWTF a collecté des données pour renseigner la conception d'un nouveau produit de financement du logement :

- **Une étude de marché :** Habitat a mené une étude de marché et a constaté que 85 % des clients de la NWTF souhaitaient investir dans leur logement. NWTF était déjà conscient de ce besoin et avait déjà proposé auparavant deux différents de produits de financement de logement, mais avec une utilisation limitée du produit. Dans le cadre de son étude de marché, Habitat a également étudié ces deux autres produits de financement de logement, afin de comprendre pourquoi la demande pour ces produits n'avait pas été plus forte.
- **Recherche sur la conception de produits centrés sur l'homme :** Après l'étude de marché, les équipes de la NWTF et d'Habitat ont utilisé des outils centrés sur l'homme pour guider la conception du produit. Il s'agissait d'une recherche qualitative, par le biais de groupes de discussion, pour comprendre le parcours des familles à faibles revenus en matière de rénovation de leur logement. La NWTF a appris qu'il fallait généralement 15 à 20 ans aux clients pour mener à bien leurs travaux de rénovation, ce qui est beaucoup plus long que ce qu'ils auraient souhaité. En s'appuyant sur les discussions des groupes de réflexion, NWTF-Habitat a créé le profil d'une famille à faible revenu, en identifiant les normes sociales auxquelles elle adhérait, ce qui l'influçait, ses caractéristiques individuelles et ses obstacles. En outre, NWTF-Habitat a cartographié le parcours du client, en documentant toutes les étapes par lesquelles un client est passé pour améliorer son logement, depuis le moment où son besoin s'est fait sentir jusqu'à l'achat et l'utilisation d'un produit. La cartographie du parcours client a également pris en compte les points de contact de la cliente avec la NWTF tout au long du parcours, en notant les hauts et les bas de chaque interaction et les réflexions de la cliente à ce sujet. Habitat a qualifié cet exercice "Pivotal", car il a révélé des lacunes dans la proposition de valeur de la NWTF.

- **Atelier de conception de produits :** NWTF-Habitat a organisé un atelier de conception de produit de deux jours, au cours duquel une équipe transversale de la NWTF a conçu un nouveau produit basé sur ce qu'elle avait appris de la cartographie du parcours du client ainsi que sur les propres expériences de terrain de l'équipe de NWTF. Au cours de l'atelier, l'équipe n'a pas seulement conçu le produit, mais a également discuté de la manière de le commercialiser et de tester davantage le concept avant de le finaliser. L'équipe a créé un scénarimage (ou « story-board ») pour offrir une explication visuelle des différents éléments du nouveau produit proposé, et a emmené le scénarimage sur le terrain pour solliciter des commentaires. Cela a permis d'obtenir des informations supplémentaires, qui ont conduit la NWTF à ajuster la conception du produit avant de procéder à un essai pilote.
- **Essai pilote :** La NWTF a testé le nouveau produit de logement pendant environ six mois dans quatre succursales, puis a évalué sa performance et a affiné la conception du produit.

En 2020, ACE a mené une enquête de satisfaction auprès de ses clients pour savoir ce qui, dans ses produits et services, fonctionnait bien ou devait être amélioré :

- **Sujets abordés par l'enquête :** La nouvelle méthodologie de prêt d'ACE fonctionne-t-elle mieux que l'ancienne ? Qu'est-ce que les partenaires aiment et n'aiment pas chez ACE, en particulier dans quatre domaines : les prêts, la formation, l'épargne et le personnel ? Quelles sont les expériences des partenaires d'ACE avec d'autres prêteurs ? Quelle est l'efficacité des formations dispensées par ACE à ses clients ? Quel est l'impact d'ACE sur la vie de ses partenaires ?
- **Conception de l'enquête :** ACE a mené l'enquête en deux parties. La première est une enquête quantitative en face-à-face, utilisant des smartphones pour collecter les données par voie électronique, auprès de 310 partenaires sélectionnés au hasard. Durant la deuxième, ACE a collecté des données qualitatives via 10 groupes de discussion, avec 62 participants au total. Chaque groupe s'est réuni pendant une heure. Les personnes participant aux groupes de discussion étaient différentes de celles ayant participé à la première enquête. ACE a pris soin d'inclure différents types de clients dans les groupes de discussion :
 - » ceux qui avaient emprunté à d'autres prêteurs
 - » ceux qui avaient cessé d'emprunter à Anh Chi Em
 - » un échantillon de partenaires des branches rurales et urbaines
 - » un échantillon de partenaires des groupes de prêts de l'ancienne et de la nouvelle méthodologie
- **Résultats de l'enquête :** Dans l'ensemble ACE fut satisfaite des retours dans les quatre principaux domaines : prêts, épargne, formations et personnel. Cependant, ACE a été surpris par quelques résultats :

- » Les partenaires utilisant la nouvelle méthodologie ont exprimé une plus faible satisfaction concernant les prêts que ceux utilisant l'ancienne méthodologie. Cela s'explique par le fait qu'il fallait plus de temps pour obtenir le premier prêt en raison de la formation initiale obligatoire, et par le fait que le montant du premier prêt était plus faible avec la nouvelle méthodologie qu'avec l'ancienne.
- » Il était également intéressant pour ACE d'apprendre que 75% des réponses provenaient de clients des autres institutions de microfinance. Les partenaires ACE lui ont donné de meilleures notes en matière de commodité, de procédures administratives, de formation et de personnel, mais ils ont préféré les autres institutions de microfinance en termes de coût et de montant du prêt.
- » De plus, ACE a appris que la nouvelle méthodologie de prêt a augmenté la transparence et le transfert de connaissances. Par exemple, les partenaires utilisant la nouvelle méthodologie de prêt étaient plus susceptibles de savoir comment vérifier leur solde d'épargne, quel était le taux d'intérêt sur leurs prêts, quel était le taux d'intérêt sur leur compte d'épargne, et quelles étaient leurs exigences en matière d'épargne mensuelle. En outre, ACE a constaté que 86% des partenaires qui avaient participé à 12 sessions de formation ou plus appliquaient les connaissances acquises dans leur vie quotidienne, alors que moins d'un tiers des partenaires qui avaient participé à une ou deux sessions de formation seulement les appliquaient dans leur vie quotidienne.
- » ACE a également constaté qu'après un ou deux prêts, 86% des partenaires de la nouvelle méthodologie et 62% des partenaires de l'ancienne méthodologie ont déclaré que leurs revenus avaient augmenté modérément ou beaucoup. Ainsi, les partenaires de la nouvelle méthodologie étaient plus susceptibles que ceux de l'ancienne méthodologie de voir leurs revenus augmenter rapidement, même s'ils se trouvaient à des stades similaires de leur parcours avec ACE et avaient des prêts de taille similaire.

MODIFICATIONS DES PROCESSUS ET SYSTÈMES INTERNES DE LA NWTF POUR PERMETTRE L'OFFRE D'UN NOUVEAU PRODUIT

La NWTF a dû mettre en œuvre des changements organisationnels pour offrir le nouveau produit de financement de logement qu'elle avait conçu. Pour identifier ces changements, elle a collaboré avec Habitat pour utiliser la cartographie du parcours du client et travailler à rebours. Tout d'abord, elle a dû renforcer les connaissances des employés de première ligne, y compris ceux des succursales et les membres des équipes régionales, sur les aspects plus techniques du logement, et elle a dû renforcer la capacité des employés de nombreux départements, y compris celui de la recherche, de la formation et de la gestion, à utiliser la technologie. De plus, NWTF-Habitat a créé des outils pour aider les clients à se familiariser avec la construction. La NWTF a également dû améliorer son système informatique et développer des outils de budgétisation et de prévision pour compléter les ventes de produits.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS PAR L'ACE SUR LES ENQUÊTES DE SATISFACTION

- L'ACE recommande de réaliser une enquête de satisfaction tous les trois ans. Mme Nguyen déclare : “Cette fréquence nous donne suffisamment de temps pour mettre en œuvre les enseignements des enquêtes précédentes et nous permet de constater les changements entre deux enquêtes. C'est également faisable et réalisable pour les petites IMF comme nous.”
- Les enquêtes de satisfaction ne sont pas le seul moyen de collecter des données. Les enquêtes de fin de projet, les plaintes, les comptes dormants sont des sources de données. Les PSF peuvent également collecter des données par le biais de groupes de discussion pour le lancement de nouveaux produits, ainsi que par les évaluations des formations qui ont lieu régulièrement.
- Les discussions de groupe génèrent de grandes quantités de données qualitatives. Limitez le nombre de groupes que vous organisez à la quantité de données qualitatives que vous avez la capacité d'analyser.
- Si vous voulez vérifier si quelqu'un a appris quelque chose, au lieu de poser une question oui/non (par exemple : “Savez-vous combien d'intérêts vous rapporte votre compte d'épargne ?”), posez une question qui exige qu'il démontre qu'il a acquis cette connaissance.
- Plus le texte est libre, plus l'analyse des données est longue et difficile. Si vous posez une question d'enquête qui permet aux gens de choisir dans une liste d'options, assurez-vous que la liste soit complète, afin de minimiser le nombre de personnes qui choisissent “autre” et écrivent une réponse.
- Les enquêteurs sont plus efficaces s'ils répondent aux critères suivants : ils parlent la langue locale, sont suffisamment patients pour poser les mêmes questions à de nombreuses personnes, sont suffisamment curieux pour faire participer les répondants à la conversation et sont objectifs.
- Commencez à créer le plan d'actions au fur et à mesure que vous examinez les résultats de l'enquête. En prenant des notes progressivement, vous éviterez de vous sentir dépassé par la quantité de données à traiter une fois l'enquête terminée.
- L'utilisation d'un outil en ligne pour l'enquête de satisfaction réduit le temps nécessaire à la préparation de la prochaine enquête de satisfaction. Vous pouvez cloner l'enquête précédente, puis ajouter ou supprimer des questions facilement.
- Lorsque vous effectuez des recherches pour la conception d'un produit, pensez aux services non financiers qui pourraient également contribuer au succès du nouveau produit financier. Selon ACE, “les services non financiers et les services financiers sont comme les deux mains d'un même corps, et ils sont aussi importants les uns que les autres.”

EFFETS DE L'UTILISATION DU RETOUR D'INFORMATION DES CLIENTS SUR LA CONCEPTION DES PRODUITS

- **ACE :** ACE mettra en œuvre la nouvelle méthodologie dans toutes ses agences, étant donné sa plus grande efficacité. En effet, les données de l'enquête de satisfaction ont montré que la nouvelle méthodologie a permis de mieux communiquer sur les produits d'épargne disponibles, alors qu'auparavant les partenaires n'étaient pas aussi au courant des produits ou ne comprenaient pas leur fonctionnement. Les données de l'enquête ont également montré que la nouvelle méthodologie a conduit à un plus grand transfert de connaissances aux clients et à une plus grande incidence sur les clients qui appliquent ces connaissances dans leur vie quotidienne. Ceci dû en partie, au nombre plus élevé de formations. En outre, ACE mènera des enquêtes de satisfaction en deux parties : une enquête quantitative suivie de discussions qualitatives, avec des guides d'entretien basés sur les enseignements tirés des données quantitatives. Elle envisage également d'augmenter le montant maximum du premier prêt, compte tenu de la demande des clients. Enfin, étant donné le temps important que les partenaires d'ACE dans les zones rurales consacraient à se déplacer pour utiliser leurs services, ACE donne la priorité à l'amélioration de son SIG et à la numérisation de certains de ses services.
- **NWTF :** NWTF a lancé le prêt au logement de Dungannon en mai 2019. Il présentait un montant de prêt plus élevé et une durée de prêt plus longue par rapport au précédent prêt au logement afin de permettre aux clients d'avoir une maison en 5 ans environ. Le nouveau produit offrait également aux clients plus de flexibilité pour choisir les matériaux à acheter et les actions à entreprendre en premier, comme commencer par un mur ou le toit. NWTF s'est sentie à l'aise pour augmenter le montant du prêt grâce à ce qu'elle a appris lors de la cartographie du parcours du client. "Nos clients rêvent d'avoir une bonne maison", a expliqué Mme Guanzon, "et avec ce rêve viennent des sentiments d'honneur et de fierté. Ils rembourseront leurs prêts, quel que soit le montant, car c'est leur parcours et c'est leur rêve." La demande pour le prêt au logement de Dungannon a été élevée. En cinq ans, la NWTF n'avait déboursé que 18 millions de pesos pour ses précédents produits de prêt au logement. En moins de trois ans, la NWTF a déboursé 58 millions de pesos de prêts pour le nouveau produit.