



# Mobile Money for the Unbanked

Promouvoir l'Utilisation des Services d'Argent Mobile  
auprès des Personnes non Bancarisées

Auteurs : Neil Davidson et M. Yasmina McCarty





## Sommaire

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduction</b>                                                              | <b>2</b>  |
| <b>Le Parcours Client</b>                                                        | <b>3</b>  |
| Marketing du Temps de Communication Téléphonique et Marketing de l'argent Mobile | 4         |
| <b>Études de Marché</b>                                                          | <b>5</b>  |
| Analyse de l'Environnement Concurrentiel                                         | 5         |
| Qui sont les Vrais Concurrents ?                                                 | 5         |
| Comprendre la Concurrence                                                        | 5         |
| Segmentation                                                                     | 7         |
| Importance de la Segmentation                                                    | 7         |
| Identification des Segments de Marché                                            | 8         |
| Comprendre chaque Segment                                                        | 9         |
| Sélection des Marchés Cibles et Positionnement                                   | 10        |
| Le Choix d'un Marché Cible                                                       | 10        |
| Définition du Positionnement                                                     | 13        |
| <b>Communications marketing</b>                                                  | <b>14</b> |
| Développement de la Notoriété et de la Connaissance du Service                   | 14        |
| Publicité                                                                        | 14        |
| Éducation et Activation des Clients                                              | 19        |
| Les Agents Transactionnels                                                       | 20        |
| Les Agents de Terrain                                                            | 21        |
| La Famille et les Amis                                                           | 23        |
| Développement d'un Usage Régulier du Service                                     | 24        |
| Promotions                                                                       | 25        |
| SMS                                                                              | 26        |
| Budget Publicitaire et Efficacité                                                | 27        |
| Définir un Budget                                                                | 27        |
| Mesurer les Résultats                                                            | 28        |
| <b>Supplément : Outil de Diagnostic des Problèmes d'activation Client</b>        | <b>29</b> |

## Introduction

Au moment de la parution de cet article, il existe 95 plateformes d'argent mobile dans le monde.<sup>1</sup> Ce qui était à l'origine une offre innovante de la part d'une poignée d'opérateurs faisant figure de pionniers est désormais devenu un service habituel dans l'offre des opérateurs sur les marchés des pays en développement.

Alors que les lancements de services d'argent mobile se sont multipliés, le nombre d'utilisateurs actifs de ces services n'a pas suivi la même courbe de croissance. On constate en effet de grandes disparités entre les niveaux d'activation clientèle des différentes plateformes, certaines d'entre elles bénéficiant de l'adhésion d'un grand nombre de leurs clients tandis que d'autres ont encore du mal à trouver leur rythme de croissance. Les opérateurs se sont heurtés à de nombreuses difficultés en matière d'activation client, dont voici quelques exemples :

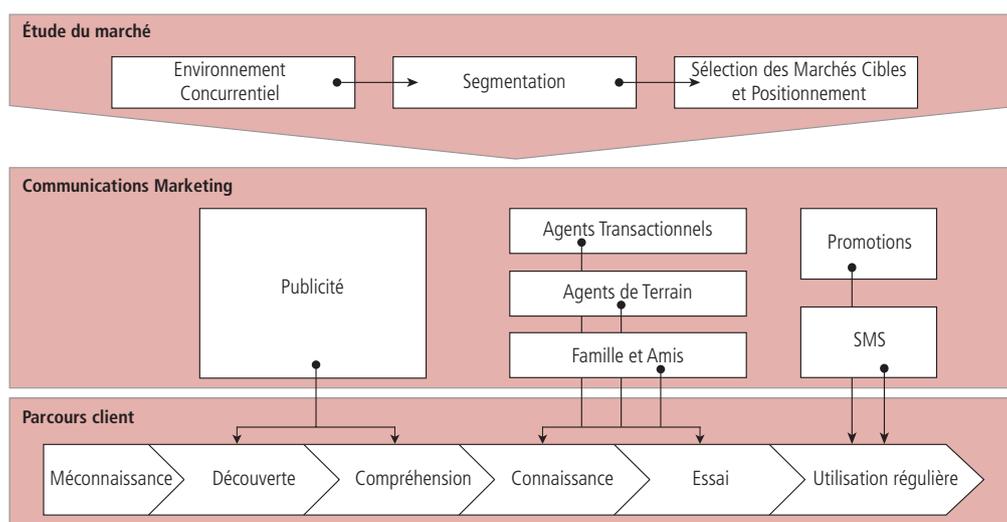
- Les clients ont connaissance des services d'argent mobile, mais ne voient pas en quoi ceux-ci peuvent leur être utiles
- Les clients s'enlisent dans le processus d'enregistrement et ne font jamais l'essai du produit
- Les clients ne comprennent pas le mode de fonctionnement des transactions et ont peur d'essayer quelque chose d'aussi nouveau que les services d'argent mobile

- Les clients ne font pas confiance à l'image ou au réseau de l'opérateur et hésitent à effectuer des transactions financières sur la plateforme de celui-ci

Le présent document met en lumière les principales difficultés rencontrées par les opérateurs en matière d'activation client sur les services d'argent mobile, et présente un certain nombre de tactiques marketing ayant fait leurs preuves pour y répondre.

Nous nous intéressons en premier lieu au parcours client, montrant que le passage d'une simple connaissance des services à une utilisation régulière de ceux-ci requiert différentes interventions marketing à chaque étape du processus. Nous nous intéressons ensuite aux services d'argent mobile dans leur environnement général, au moyen d'une étude détaillée des conditions de marché en vue de la détermination du meilleur marché cible pour ces services. Nous terminons enfin par un examen détaillé des communications marketing grands médias visant à améliorer la compréhension par les clients des avantages des services d'argent mobile, ainsi que des tactiques hors médias visant à inciter ces mêmes clients à essayer le produit et à en devenir des utilisateurs réguliers.

Le diagramme suivant fournit une vision d'ensemble des différentes étapes à suivre pour le marketing des services d'argent mobile et constitue une référence visuelle des différentes sections de ce document.



Un marketing efficace, objet du présent article, est nécessaire au développement des services d'argent mobile. De faibles taux d'activation client peuvent néanmoins trouver leur source dans d'autres composantes du programme d'argent mobile, pouvant

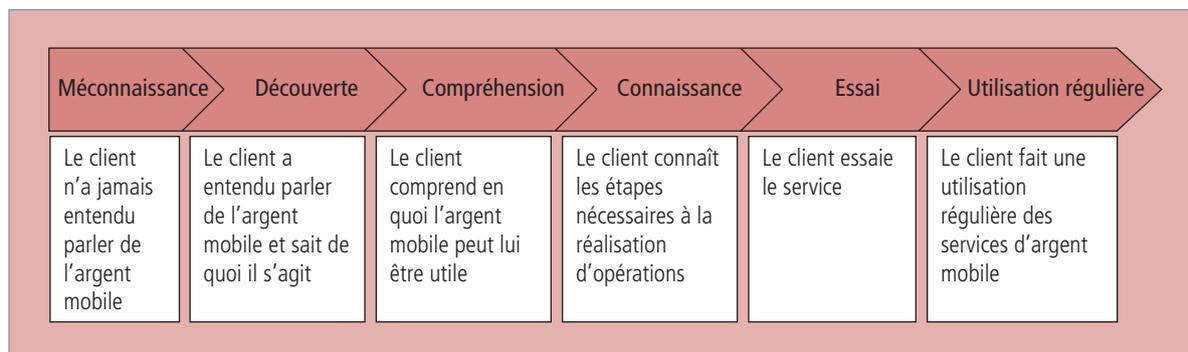
aller du réseau d'agents à la plateforme technologique. C'est pourquoi nous concluons cet article par un outil de diagnostic permettant aux opérateurs d'identifier eux-mêmes les causes profondes d'une éventuelle faiblesse des taux d'activation client sur leur marché.

## Le Parcours Client

Tout programme marketing d'un opérateur a pour objectif d'inciter les clients à s'inscrire et à devenir des utilisateurs réguliers des services d'argent mobile proposés par celui-ci. L'adoption des services financiers mobiles représente néanmoins un changement de comportement significatif de la part des clients par comparaison aux produits et services utilisés précédemment par ceux-

ci. **Pour encourager l'utilisation client, les opérateurs doivent guider les clients sur le chemin allant de leur première rencontre avec le produit jusqu'à une utilisation courante de la plateforme d'argent mobile.**

Bien souvent, le parcours du client suit les étapes représentées ci-dessous :



■ **Découverte & compréhension** : au tout début de son parcours, le client découvre l'existence du service. Cela ne signifie pas qu'il ou elle en connaisse déjà le nom ou même qu'il/elle sache réellement ce qu'est l'argent mobile. C'est pourquoi les campagnes de sensibilisation (ou notoriété) produit doivent en priorité renforcer la compréhension des avantages du service pour permettre aux utilisateurs potentiels de se rendre compte de la manière dont celui-ci peut être à la fois utile et approprié pour eux. Cette démarche prépare le terrain du changement futur du comportement du client.

■ **Connaissance** : une fois que le client comprend ce qu'est l'argent mobile, ce qu'il permet de réaliser, et en quoi celui-ci peut lui être utile, il apprend à effectuer des opérations. **Cette étape nécessite généralement un processus de formation effectué par un agent de l'opérateur (qu'il s'agisse d'un agent de dépôt/retrait ou d'un agent de terrain), un ami ou un membre de la famille de l'utilisateur.**

■ **Essai & utilisation régulière** : une fois que le client a découvert le concept d'argent mobile, qu'il en connaît les fonctions, qu'il est convaincu de son utilité et qu'il comprend également les étapes nécessaires

à la réalisation d'opérations, il est désormais prêt pour un premier essai. Après un certain nombre de transactions sans heurt, les utilisateurs sont prêts à devenir des utilisateurs réguliers.<sup>2</sup>

Le moment de l'inscription varie d'une plateforme à l'autre et n'est donc pas mentionné comme une étape particulière dans ce parcours. Les services d'argent mobile accessibles par guichet permettent par exemple aux clients de devenir des utilisateurs réguliers avant même d'avoir un compte. D'autres services nécessitent de s'inscrire avant toute transaction, mais utilisent différents mécanismes pour y parvenir : les clients peuvent parfois se retrouver inscrits sans même savoir ce qu'est l'argent mobile ou à quoi il sert ! (en les inscrivant au service d'argent mobile en même temps qu'ils enregistrent une carte SIM par exemple). Il est donc essentiel que les spécialistes du marketing attachent une attention particulière à l'étape de l'enregistrement du client, et à la manière dont elle prend place dans le parcours de celui-ci, notamment lorsqu'elle est susceptible de susciter des obstacles particuliers à l'adoption du service.

Bien que les opérateurs disposent de toute une gamme d'outils marketing pour accompagner leurs clients le

<sup>2</sup> La définition d'une utilisation régulière varie en fonction des services offerts et des types d'utilisation. Pour les personnes payant une facture chaque trimestre, une utilisation régulière sera d'une opération tous les 90 jours. Pour celles utilisant une plateforme d'argent mobile pour envoyer de l'argent à leur famille après chaque paye, une utilisation plus fréquente sera prévisible.

long de ce chemin, certains mécanismes se montrent plus efficaces que d'autres à chaque étape de celui-ci. Dans la section de cet article consacrée aux communications marketing (p. 14), nous évoquons plus en détail chacune de ces phases et indiquons les outils marketing les plus efficaces pour chacune d'elles.

#### *Marketing du Temps d'Appel et Marketing de l'argent Mobile*

Cet exposé du parcours de l'utilisateur d'argent mobile illustre la leçon apprise par de nombreuses opérateurs au cours des trois dernières années : **le marketing de l'argent mobile diffère sensiblement du marketing du temps de communication.**

Dans la plupart des marchés en développement, la notoriété des enseignes de réseaux mobiles est déjà extrêmement élevée, et chacun ou presque comprend ce qu'est la connectivité mobile. C'est pourquoi il n'est plus nécessaire depuis de nombreuses années que les opérateurs en fassent l'explication dans leurs efforts marketing. De la même manière, presque tout le monde sait comment utiliser un téléphone et charger du temps d'appel, et lorsque ce n'est pas le cas, les personnes peuvent toujours se faire aider par un ami ou un membre de leur famille. Là encore, les opérateurs n'ont pas besoin de former leurs clients à l'utilisation de leur service. En outre, et c'est là peut être le plus important, les clients ont confiance dans l'offre de base des opérateurs, parce qu'ils ont l'habitude de charger du temps d'appel et de voir l'opérateur en conserver le compte jusqu'à utilisation complète.

#### **L'importance de la Confiance dans le Parcours Client**

La confiance des utilisateurs est une condition nécessaire de toute utilisation d'un service d'argent mobile. Cette confiance doit être forte, puisque pour la plupart des utilisateurs, la première interaction avec le service consistera à confier leur argent à la plateforme. L'association avec une marque d'opérateur connue, une abondante publicité dans les grands médias, des agents de confiance et un bouche à oreille favorable contribuent à établir cette confiance. Mais le moyen le plus efficace de gagner la confiance des clients est de s'assurer que leur expérience du service soit positive. Dans le cas contraire, il est peu probable que ces clients deviennent un jour des utilisateurs réguliers de celui-ci.

## Études de Marché

### L'environnement Concurrentiel

La compréhension de l'environnement concurrentiel constitue la première étape du développement d'une stratégie marketing pour l'argent mobile. Plus spécifiquement, il est essentiel d'identifier les services que les clients potentiels utilisent à la place de l'argent mobile, ainsi que les avantages et inconvénients de ces services, afin de pouvoir positionner l'argent mobile de manière attrayante.

#### Analyse Concurrentielle chez True Money

Fin 2009, des responsables de True Money en Thaïlande se réunirent pour discuter de la possibilité d'offrir un service de transfert d'argent à leurs utilisateurs. Ils avaient entendu parler de l'extraordinaire succès de M-PESA et voulaient savoir si un tel service pouvait réussir sur le marché thaïlandais.

Un membre du groupe, qui avait eu la charge d'étudier l'environnement concurrentiel, se leva pour faire part de ses conclusions. Il expliqua que la poste thaïlandaise, avec environ 1200 guichets, proposait des transferts rapides et sûrs pour une commission fixe peu élevée permettant de transférer jusqu'à 10 000 baht (environ 300 dollars). Les banques offraient un service avec des caractéristiques similaires. Un de ses collègues fit remarquer que, sur la base des commissions habituelles en Thaïlande, s'aligner sur les prix de la poste ou des banques ne suffirait pas à générer des revenus suffisants pour rémunérer convenablement des agents de dépôts et retraits pour l'exécution de transferts de taille moyenne, sans parler de la rémunération de True Money. Et puisque les clients trouvaient que la poste ou les banques étaient pratiques, fiables et rapides, il n'était pas évident que True Money puisse positionner son service de transfert d'argent comme une meilleure option justifiant un prix plus élevé.

L'analyse de l'environnement concurrentiel conduisit finalement l'équipe à renoncer à entrer en concurrence avec les alternatives existantes sur la base de l'un ou l'autre des aspects importants aux yeux des utilisateurs. Les responsables de True Money décidèrent donc de ne pas mettre en place ce service de transfert, et de consacrer plutôt leurs efforts à la poursuite du développement de leur service de paiement de factures. Sur ce marché, True Money avait déjà fait la preuve de sa capacité à concurrencer les services alternatifs existants : à cette époque, leur système traitait plus de 900 millions de dollars USD en paiements électroniques et 120 millions de transactions par an.

### L'identification des Véritables Concurrents

Qui sont les véritables concurrents des services offerts par les plateformes d'argent mobile ? Il existe des concurrents directs évidents, comme les autres plateformes d'argent mobile proposées par les opérateurs concurrents. Mais il existe également des concurrents indirects plus discrets, comme par exemple en matière de services de transfert d'argent :

- Les sociétés de transfert d'argent
- Les chauffeurs ou compagnies d'autocars
- Les bureaux de poste
- Les possibilités de transfert de temps d'appel
- Le transport d'argent liquide par la famille ou les amis

**Ces concurrents indirects constituent souvent la menace concurrentielle la plus importante pour l'argent mobile.** Une bonne compréhension de cette concurrence constitue une première étape pour pouvoir y répondre efficacement.

### Comprendre la Concurrence

Avec la liste des concurrents en main, il devient possible de comparer les produits offerts sur un marché donné. Dans le cas spécifique des services de transfert d'argent par exemple, l'évaluation des concurrents peut s'effectuer sur les aspects suivants :

| Caractéristiques du produit et processus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Points de service <sup>3</sup>                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une inscription est-elle nécessaire ?</li> <li>■ Le cas échéant, quelles en sont les exigences (y compris en termes de documents) et le temps nécessaire ?</li> <li>■ Temps de transfert</li> <li>■ Montant minimum et maximum des transferts</li> <li>■ Facilité d'utilisation<sup>4</sup></li> <li>■ Trace des opérations</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nombre</li> <li>■ Répartition (sont-ils dans les zones industrielles, les bidonvilles, les zones rurales ?)</li> <li>■ Qualité (quel est le niveau de service offert par les agents ?)</li> </ul> |
| Prix                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Perception client                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coût total des transferts<sup>5</sup></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niveaux de notoriété</li> <li>■ Réputation en matière de sécurité des fonds</li> <li>■ Marques et enseignes associées</li> </ul>                                                                  |

<sup>3</sup> Dans le cas d'une banque, il s'agit des agences, pour les sociétés de transfert, de leurs bureaux, et pour un opérateur de réseau mobile, des agents transactionnels (de dépôt/retrait)

<sup>4</sup> Certains exemples en sont la longue file d'attente dans les banques, les retards de bus ou l'interface utilisateur pour le téléphone

<sup>5</sup> Il peut être difficile de comparer les prix des services de transfert d'argent du fait de l'existence de différentes structures tarifaires : certaines d'entre elles se basent sur le montant de l'opération (pourcentage) tandis que d'autres appliquent une commission fixe quelque soit la valeur de l'opération. En outre, lorsqu'un ou plusieurs concurrents sont des plateformes d'argent mobile, il faut généralement additionner la commission de transfert et la commission de retrait d'argent pour obtenir le coût complet d'un transfert. Les tableaux présentant le prix des différents services à la fois en valeur absolue et en fonction du montant transféré constituent un outil précieux pour l'analyse comparative des prix de divers services de transfert d'argent. Voir le séminaire en ligne (webinar) de MMU intitulé « Pricing and Conditions » pour plus d'information à ce sujet.

Ce travail peut être répété pour l'ensemble des services d'argent mobile que l'opérateur prévoit d'offrir, comme par exemple les paiements de factures, les paiements en masse et le stockage de valeur. Il peut être réalisé en interne ou par une agence d'étude de marché. Dans tous les cas, une bonne analyse de l'environnement concurrentiel inclut non seulement une étude documentaire, mais également des entretiens avec les clients de chacun des concurrents identifiés et des visites de points de service.

#### Analyse concurrentielle en Tanzanie

Mi 2009, deux chercheurs entreprirent une étude concurrentielle des différentes options de transferts d'argent en Tanzanie.<sup>6</sup> Le marché de l'argent mobile en Tanzanie était déjà encombré à cette époque : Vodacom avait lancé M-PESA en avril 2008, espérant réitérer son succès sur le marché kenyan, et Zain & Zantel offrait également des services de transfert d'argent à ses utilisateurs. Mais les analystes notaient dans un rapport que bien que M-PESA soit la plateforme d'argent mobile la plus largement utilisée au Kenya, elle n'était en aucune façon le choix préféré des tanzaniens pour des envois d'argent. Ils se rendirent compte au contraire que diverses méthodes formelles ou informelles étaient d'un usage plus courant :

- Remise en main propre d'argent par l'intermédiaire d'amis ou de membres de la famille : cette méthode présentait vraisemblablement l'avantage d'être peu onéreuse et peu risquée, mais pouvait prendre un certain temps, sachant que l'expéditeur devait attendre qu'un membre de sa famille ou un ami se déplace dans la région de résidence du bénéficiaire.
- Virement de compte à compte à la National Microfinance Bank, qui comptait à l'époque près de un million de clients (sur 22 millions d'adultes en Tanzanie) et 120 agences. Il s'agissait là d'une option peu pratique, même pour les personnes titulaires de compte, car elle supposait d'aller faire de longues queues à des agences pouvant être éloignées, mais elle présentait l'avantage d'être gratuite.

- Envoi d'argent via les lignes de bus régionales. Cela pouvait s'effectuer de façon formelle – par un dépôt et retrait d'argent auprès des bureaux de vente des billets des sociétés d'autocars – ou informelle, au moyen de laquelle l'argent était pris en charge par un chauffeur de bus particulier. L'option formelle était jugée onéreuse et peu pratique pour des envois à destination des zones rurales, dans lesquelles les sociétés de bus n'avaient pas de bureaux ; la méthode informelle était jugée risquée et malcommode, car le bénéficiaire devait attendre, parfois pendant des heures, l'arrivée du bus dont le chauffeur transportait son argent.

- Envoi de marchandises : denrées alimentaires, vêtements, voire même matériaux de construction, en lieu et place d'argent. Cette méthode était onéreuse (frais de transport élevés) et peu fiable (risques de dommage, retard ou vol durant le transit), mais avait l'avantage d'être jugée moins risquée que le transport d'espèces.

- Achat d'un crédit (sous forme de bon) de temps d'appel téléphonique avec communication du code de chargement au bénéficiaire, qui revend ensuite à son tour le bon à une personne en ayant besoin contre de l'argent liquide. Cette méthode était coûteuse, compte-tenu des 10 à 40% de décote sur la revente du temps d'appel « de seconde main » par rapport à sa valeur nominale, et lente, puisqu'il fallait un moment au bénéficiaire pour trouver un acheteur de son temps d'appel. Mais elle était sûre.

Les chercheurs concluaient leur étude en faisant le lien entre leur travail d'analyse concurrentielle et une observation concernant la manière dont M-PESA commençait à se différencier avec succès de ses concurrents : « L'explication la plus courante apportée par les utilisateurs de M-PESA était la commodité du service. M-PESA demande moins de déplacements et de temps perdu à attendre que les autres méthodes. En même temps, le service est abordable, ce qui constitue la seconde raison la plus citée pour le choix du service. »

<sup>6</sup> Gunnar Camner et Emil Sjöblom, "Sending money in Tanzania: Overview of available alternatives in 2009," (Les transferts d'argent en Tanzanie : panorama des différentes possibilités en 2009) disponible sur : [http://www.valuablebits.com/tanzania\\_sending\\_money.pdf](http://www.valuablebits.com/tanzania_sending_money.pdf)

## Segmentation

Le processus de segmentation consiste à identifier les catégories de consommateurs susceptibles d'utiliser un service d'argent mobile, à comprendre leurs besoins, et à définir leur profil. Ce n'est qu'après segmentation de la base potentielle de clients qu'il est devenu possible de sélectionner un marché cible.

### Importance de la Segmentation

Les services financiers sont plus complexes que les services de téléphonie mobile en raison de la diversité à la fois des besoins des clients et des caractéristiques que ceux-ci recherchent dans les produits répondant à leurs besoins. **Sachant que les besoins et préférences varient d'un client à l'autre, il est impossible de commercialiser un service d'argent mobile répondant de façon égale aux besoins de chacun.** La segmentation permet à l'opérateur de mettre au point une stratégie marketing encourageant réellement l'activation des clients.

#### Micro-assurance en Afrique du Sud

Il est d'usage en Afrique du Sud d'organiser des funérailles coûteuses pour rendre hommage au défunt. Le coût de ces cérémonies est susceptible d'entraîner de sérieuses difficultés financières pour les ménages concernés, à moins que ceux-ci n'aient pu s'y préparer à l'avance, que ce soit en économisant ou en souscrivant une assurance.

Des groupes de discussion organisés en Afrique du Sud ont montré que si les résidents urbains utilisaient un mélange d'économie et d'assurance pour faire face aux dépenses d'enterrement, les habitants des zones rurales préféraient se contenter de faire des économies.<sup>7</sup>

Il s'agit d'un cas typique dans lequel un groupe d'utilisateurs partagent le même besoin financier (se protéger du choc financier causé par le paiement de funérailles), mais où des différences majeures existent dans les caractéristiques recherchées par les utilisateurs dans un produit susceptible de répondre à leur besoin.

Un spécialiste marketing non averti de cette différence importante dans la manière dont clients ruraux et urbains se préparent aux frais de funérailles pourrait facilement dépenser en vain des sommes importantes dans la promotion de produits d'assurance pour les funérailles dans les zones rurales pour un retour très faible. Il s'agit d'un exemple évident de l'efficacité d'une segmentation.

La segmentation ne doit pas être entreprise comme une fin en soi ; elle a toujours une application pratique. À vrai dire, **le fait de pouvoir appliquer la segmentation à la conception de services d'argent mobile et/ou au développement de campagnes marketing est le signe d'une bonne segmentation.** Par exemple, une publicité ciblant les travailleurs urbains migrants envoyant de l'argent chez eux n'aurait évidemment pas la même apparence, et n'utiliserait pas le même marketing-mix, qu'une publicité ciblant les parents des zones rurales envoyant de l'argent à leurs enfants étudiants.

Il existe de nombreuses manières de segmenter un marché. Dans cette partie, nous évoquerons une approche typique de segmentation pour les services d'argent mobile ainsi que des exemples de segmentations réalisées par différents prestataires d'argent mobile du monde entier.

#### Segmentation Réalisée par Safaricom pour M-PESA

Safaricom et Vodaphone avaient conçu M-PESA comme un moyen pour les bénéficiaires de micro-crédits d'effectuer leurs remboursements de prêts au Kenya. Mais lors du test pilote en 2006, ils eurent la surprise de découvrir que le service était plus fréquemment utilisé pour transférer de l'argent entre utilisateurs que vers les institutions de micro-finance. Une analyse concurrentielle des mécanismes utilisés à l'époque par les Kenyans pour transférer de l'argent en révéla la raison : les gens utilisaient habituellement des méthodes informelles (transport d'argent liquide par des amis, des membres de la famille ou des chauffeurs de taxi) ayant tendance à être peu fiables, peu commodes et bien souvent onéreuses.

De plus, un sondage de Finaccess en 2006 montrait que 3% à peine des Kenyans étaient titulaires d'un emprunt auprès d'une institution de micro-finance (IMF) tandis que 17% d'entre eux indiquaient avoir envoyé de l'argent au moins une fois au cours des 12 mois précédents.<sup>8</sup> Ces chiffres montraient que le choix des remettants comme marché cible plutôt que des emprunteurs des IMF permettrait à Safaricom de satisfaire les besoins d'un segment plus large.

Safaricom savait que cette étape d'identification du segment des 17% expédiant de l'argent n'était pas

<sup>7</sup> H.J. Bester et D. Chamberlain, "A regulatory review of formal and informal insurance markets in South Africa, a report prepared for the FinMark Trust by Genesis Analytics" (*Examen réglementaire des marchés formels et informels des produits d'assurance en Afrique du Sud, rapport préparé pour le FinMark Trust par Genesis Analytics*), disponible sur : [http://www.finmark.org.za/new/pages/Focus-Areas/Insurance.aspx?randomID=f48c141a-d6a2-4c61-b33e-42a90c40f701&linkPath=6&IID=6\\_7](http://www.finmark.org.za/new/pages/Focus-Areas/Insurance.aspx?randomID=f48c141a-d6a2-4c61-b33e-42a90c40f701&linkPath=6&IID=6_7)

<sup>8</sup> "Financial Access in Kenya: Results of the 2006 National Survey" (*Accès aux services financiers au Kenya : résultats de l'enquête nationale 2006*), disponible sur : <http://www.fsdkenya.org/finaccess/documents/FinaccessReportFINALMain.pdf>

suffisante. Il lui fallait des informations supplémentaires sur son marché cible. L'opérateur fut en mesure d'affiner cette segmentation en ciblant les clients souhaitant « envoyer de l'argent à la maison » à partir des villes où ils étaient partis travailler. Cela lui permit ensuite d'établir un profil socio-démographique des clients du marché cible : ceux-ci étaient plutôt jeunes, de sexe masculin, salariés et résidant à Nairobi ou dans l'une des autres grandes villes du pays. Pour plus de détails concernant l'impact du marché cible choisi sur les communications marketing

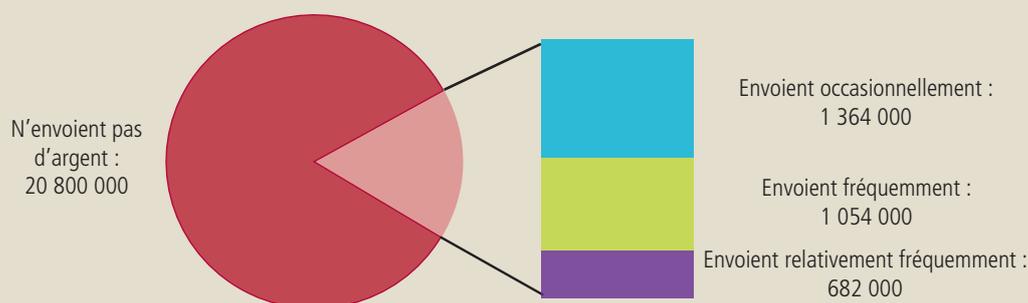
utilisées par Safaricom pour la promotion de M-PESA, voir « les publicités M-PESA » (p. 17)

#### L'identification des Différents Segments

L'identification des catégories de clientèle montrant le besoin le plus marqué pour le produit proposé est la première étape la plus courante dans un processus de segmentation. Pour les transferts d'argent mobile, cela veut dire identifier les clients expédiant déjà de l'argent de manière régulière.

#### Les Transferts d'Argent en Tanzanie

Dans un sondage récemment réalisé en Tanzanie, 13% des répondants indiquaient qu'ils envoyaient de l'argent à d'autres personnes, ce qui suggère un total de 3,1 millions de clients.<sup>9</sup> Ces clients peuvent se segmenter en trois groupes : ceux qui envoient fréquemment de l'argent (au moins une fois par mois), ceux qui en envoient moins fréquemment (moins d'une fois par mois, mais au moins une fois tous les trimestres) ou occasionnellement (moins d'une fois par trimestre) :



Une fois que l'opérateur a pu identifier la population expédiant de l'argent, les clients potentiels peuvent être regroupés en fonction des mobiles de leurs transferts. Bien que chaque marché soit différent, les différents segments sont susceptibles de recouper la liste suivante :

- Parents envoyant de l'argent à leurs enfants scolarisés
- Travailleurs migrants envoyant de l'argent chez eux. Sur certains marchés, ce groupe peut se subdiviser en sous-segments, comme par exemple :
  - Jeunes adultes subvenant aux besoins de leurs parents
  - Conjoints subvenant aux besoins de leur famille
- Membres de la famille envoyant des cadeaux et/ou de l'aide à un autre membre de la famille

- Commerçants payant leur grossiste
- Petites sociétés ou usines payant des salaires

En cas d'offre d'un service de paiement de factures, il est possible d'appliquer la même démarche en s'intéressant plutôt aux différents types de factures payées par les utilisateurs.

Certains opérateurs entreprennent des études de marché quantitatives pour établir des listes comme celle ci-dessus ainsi que pour déterminer la taille de chaque segment. Les opérateurs n'investissant pas dans de telles études peuvent baser leurs analyses sur des sources secondaires.

<sup>9</sup> David Montez et Peter Goldstein, "Mobile Money for the Unbanked: Lessons from Tanzania" (L'argent mobile au service des personnes non bancairisées : les enseignements de la Tanzanie), disponible sur : [http://www.audiencescapes.org/sites/default/files/AudienceScapes\\_Mobile%20Money%20for%20the%20Unbanked\\_Lessons%20from%20Tanzania\\_December%202010.pdf](http://www.audiencescapes.org/sites/default/files/AudienceScapes_Mobile%20Money%20for%20the%20Unbanked_Lessons%20from%20Tanzania_December%202010.pdf)

### Étude de Marché Pré-Lancement de Tigo au Ghana

Dans le cadre de la préparation du lancement de TigoCash, Tigo Ghana entreprit une étude de marché pour mieux comprendre la demande en matière de paiements à distance au Ghana. En premier lieu, leur agence d'études de marché conduisit une série de huit groupes de discussion, avec des clients regroupés par segments démographiques ou socio-économiques, pour étudier la manière dont ceux-ci effectuaient déjà leurs transferts d'argent. Sur la base des résultats de ces groupes de discussion, l'équipe formula un ensemble d'hypothèses permettant le développement d'une enquête quantitative qui permit d'obtenir une estimation quantitative du nombre de clients effectuant des paiements à distance, des raisons de leur comportement, et de leurs profils démographiques et socio-économiques. Enfin, une deuxième série de groupes de discussion fut organisée pour : 1/ mieux comprendre les raisons des comportements clients rapportés par l'enquête quantitative, et 2/ jauger les réactions clients vis-à-vis des concepts produits de TigoCash.

Le programme MMU dispose de toute une gamme d'outils pour aider les opérateurs à entreprendre des études de marché, incluant un outil de connaissance des clients (« *Customer Insights Toolkit* »), des guides de

conduite de groupes de discussion et des questionnaires d'enquête. Ces outils sont disponibles sur simple demande à l'adresse suivante : [mmu@gsm.org](mailto:mmu@gsm.org)

### La Compréhension des Segments

Avec la liste de leurs segments de marché en main, les opérateurs s'attachent ensuite à mieux comprendre les préférences, attitudes et caractéristiques démographiques et socio-économiques de la clientèle appartenant à chaque segment.

### Préférences

Il sera difficile de commercialiser un service d'argent mobile sans avoir connaissance des attentes des clients à son égard. Une meilleure compréhension des préférences de chacun des segments permet de répondre à la question suivante : « Quelles sont les caractéristiques (« attributs produit ») d'un service de transfert d'argent mobile les plus importantes pour les clients ? »

Les préférences trouvent souvent leur source dans les comportements. Le tableau ci-dessous décrit la manière dont un segment indicatif, celui des travailleurs migrants, se comporte, et sa traduction en termes de préférences pour le choix d'une méthode de transfert d'argent. Les opérateurs peuvent se servir d'études de marché pour vérifier ces préférences implicites ou supposées, et en découvrir d'autres ne découlant pas de manière évidente des comportements observés.

| Comportements observés                                                                                                                                              | Préférences supposées                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les travailleurs migrants ont généralement de longues journées de travail, avec peu de moments de pause, et n'ont donc pas le temps de faire la queue               | Ce segment sera à la recherche de commodité de la part d'un service d'argent mobile. La présence d'un agent à proximité de leur lieu de travail avec des heures d'ouverture prolongées et une absence de queues sera probablement très importante à leurs yeux.      |
| Les travailleurs migrants ont généralement de bas salaires, avec lesquels ils doivent subvenir à la fois à leurs propres besoins et à ceux de leur famille au pays. | Le coût des transferts d'argent sera probablement très important à leurs yeux, ainsi que la fiabilité : la perte de tout ou partie d'un envoi donné est en effet susceptible d'avoir de graves conséquences financières pour eux ou pour le destinataire des fonds.  |
| Les travailleurs migrants ont souvent un faible niveau d'éducation                                                                                                  | L'interface utilisateur du service d'argent mobile doit être simple, et les messages marketing doivent être surtout visuels. Les travailleurs migrants auront également besoin d'un certain niveau de soutien de la part des agents pour effectuer leurs opérations. |

Une sous-segmentation peut s'avérer utile à ce niveau, lorsqu'il est possible d'identifier au sein d'un segment des catégories ayant des attentes différentes concernant le produit. Par exemple, un opérateur peut découvrir qu'il existe deux types de travailleurs migrants ayant des préférences significativement différentes : une catégorie à revenus plus élevés recherchant principalement des

caractéristiques de rapidité et de commodité (et prête à payer pour celles-ci), et une catégorie à revenus plus faibles se souciant principalement du prix (et prête à sacrifier rapidité et commodité). Dans ce cas, deux catégories ayant le même besoin ont des préférences différentes, justifiant une sous-segmentation.

### Mieux Comprendre les Attentes des Clients en Thaïlande

Début 2010, True Money cherchait à améliorer l'utilisation par les clients de son service de paiement de factures au guichet, True Money Express. La société commandita une série de groupes de discussion afin de mieux cerner les caractéristiques appréciées par les clients dans les services de paiement de factures. True Money avait conscience que son service était susceptible d'être commercialisé sur la base de différentes caractéristiques : prix, rapidité, fiabilité, commodité, mais ne savait pas lequel de ces messages était le mieux à même de répondre aux attentes des clients potentiels sur un segment présentant un intérêt tout particulier : les 20-30 ans dans l'agglomération de Bangkok.

Au cours des groupes de discussion, les clients furent clairs : la commodité était pour eux la caractéristique la plus importante d'un service de paiement de factures et le facteur déterminant de leur choix de prestataire. Quelle était leur définition de cet attribut produit ? En premier lieu, la présence d'agents à proximité de leur domicile ou de leur lieu de travail, et en deuxième lieu, la possibilité d'effectuer des transactions à n'importe quel moment de la journée, y compris en dehors des heures habituelles d'ouverture.

True Money fut en mesure de mettre à profit ces informations de deux façons : d'une part, en concentrant les efforts de ses équipes de distribution sur le développement d'un réseau d'agents stratégiquement placés et le recrutement de points de vente avec des heures d'ouverture étendues, et d'autre part, en affinant sa communication marketing pour mettre l'accent sur la commodité d'utilisation de True Money Express.

#### Attitudes

Les spécialistes marketing pointus cherchent également à cerner les attitudes de la clientèle, que ce soit comme une manière de mieux comprendre les clients d'un segment donné, ou voire même pour utiliser des attitudes différentes comme base de segmentation. Des clients peuvent par exemple se caractériser par leur attitude vis-à-vis de l'utilisation de nouvelles technologies. Les personnes naturellement attirées par les nouvelles technologies (« *early adopters* » : acheteurs précoces) se laisseront probablement plus facilement convaincre d'essayer un service d'argent mobile que celles étant plus mal à l'aise ou méfiantes vis-à-vis de la technologie.

Il reste très difficile de jauger les attitudes de la clientèle sans études de marché spécifiques. Les opérateurs

peuvent néanmoins formuler des hypothèses concernant les attitudes client sur la base des profils démographiques et/ou socio-économiques. Les jeunes sont par exemple plus susceptibles d'adopter de nouvelles technologies que des personnes plus âgées ; le niveau d'études est parfois également cité comme prédicteur d'achat précoce.

Les principales attitudes à considérer varient en fonction de la ligne de produits offerte sur la plateforme d'argent mobile. Pour la commercialisation d'un produit d'épargne par exemple, il peut s'avérer utile d'étudier les attitudes de la clientèle vis-à-vis de l'avenir.

#### Caractéristiques Démographiques et Socio-économiques

En dernier lieu, après avoir cerné l'usage des transferts d'argent et les attentes des clients, il est maintenant possible de définir ou sous-segmenter les segments présentant des marqueurs démographiques et socio-économiques comme l'âge, le sexe, les revenus, etc.

Poursuivant l'exemple précédent, nous pouvons établir un profil du segment indicatif des travailleurs migrants :

- **Sexe** : masculin
- **Âge** : 25-45
- **Niveau d'études** : éducation primaire ; la plupart savent compter, mais beaucoup ne savent pas lire.
- **Revenus** : environ 80 dollars/mois en moyenne
- **Lieu de résidence** : logements communs dans les quartiers à faibles revenus des centres urbains

### Sélection du Marché Cible et Positionnement Marketing

Après segmentation de la totalité de la clientèle potentielle, les opérateurs déterminent le ou les marchés cibles prioritaires sur lesquels ils souhaitent concentrer leurs efforts. La sélection d'un marché cible permet à l'opérateur de communiquer efficacement avec cette clientèle et de positionner le service en fonction de des besoins et des attentes de celle-ci.

#### Sélection du Marché Cible

Quels sont les critères de sélection d'un marché cible pour les opérateurs ? Il existe deux critères déterminants :

1. **La taille** : Il y a peu d'intérêt à choisir un segment de marché trop petit pour apporter un soutien suffisant à une plateforme d'argent mobile pendant sa phase de croissance initiale. Deux raisons justifient la nécessité de choisir un marché cible initial d'une dimension

raisonnable. Premièrement, les services d'argent mobile sont sujets à d'importantes économies d'échelle tant au niveau de la plateforme qu'au niveau des agents, il est donc essentiel d'accroître les volumes aussi vite que possible. Deuxièmement, les services d'argent mobile axés sur les transferts bénéficient d'un fort effet de réseau. C'est pourquoi, toutes choses étant égales par ailleurs, les opérateurs doivent sélectionner un marché cible susceptible de se développer aussi rapidement que possible.

**Par la taille, nous nous référons cependant plus au volume des transactions qu'au nombre de clients.** Les opérateurs choisissent parfois de se concentrer sur des segments plus restreints (petits commerçants par exemple) car ceux-ci présentent le potentiel de devenir des utilisateurs intensifs. Lorsque ces utilisateurs intensifs se sont habitués à envoyer ou recevoir de l'argent d'un grand nombre de tiers, cela peut permettre de tirer parti des effets de réseau importants caractérisant l'argent mobile. Le recrutement de « nœuds » (utilisateurs susceptibles d'avoir un grand nombre de partenaires transactionnels) est susceptible de favoriser l'adoption du service par ces partenaires.

Mais ce marché cible initial doit également être suffisamment restreint pour ne pas mettre le service d'argent mobile sur la voie d'un succès de masse. Comme l'exemple « Croissance de M-PESA au-delà du marché cible de Safaricom » le montre, il est tout à fait naturel que des clients situés en dehors du marché cible s'inscrivent et commencent à utiliser l'argent mobile sans même avoir été spécifiquement ciblés par l'opérateur. Le bouche à oreille, bénéficiant de l'effet turbo de la publicité et de l'effet de réseau, facilite ce processus ; il en est de même pour les agents qui, s'ils sont correctement incités, deviendront des vendeurs efficaces du service auprès de clients ne faisant pas partie du marché cible. Il est donc important de faire la part des choses entre le souhait d'un marché de taille importante et la nécessité de cibler des clients susceptibles d'être réceptifs à la proposition de l'argent mobile.

Pour plus d'informations concernant l'importance des effets de réseau en matière d'argent mobile, voir : *"Understanding (and Exploiting) Network Effects in Mobile Money"* (Comprendre (et exploiter) les effets de réseau de l'argent mobile), disponible sur : <http://mmublog.org/global/understanding-and-exploiting-network-effects-in-mobile-money/>.

**2. Alignement des avantages de l'argent mobile sur les besoins de la clientèle :** Tout aussi importante que la taille du segment est l'intensité de la demande d'argent mobile susceptible d'être manifestée par les clients du segment considéré. En effet, plus l'intensité de cette demande est forte et plus la clientèle potentielle est susceptible de s'intéresser au service.

Généralement, l'intensité de la demande pour le produit d'argent mobile d'un opérateur donné est fonction du niveau d'insatisfaction ressenti vis-à-vis des mécanismes existants de transfert d'argent. **Les clients très insatisfaits de leur méthode actuelle de transfert d'argent sont les plus susceptibles d'essayer l'argent mobile.**

Pour renforcer cette idée, les utilisateurs peuvent rechercher les segments dans lesquels les clients souffrent des « points sensibles » les plus douloureux étant susceptibles d'être soulagés par l'argent mobile. Toute chose étant égale par ailleurs, cela constituera probablement le segment cible le plus prometteur.

Trois autres aspects sont particulièrement pertinents dans le choix d'un marché cible :

■ **Pénétration des connexions de l'opérateur au sein du marché cible potentiel :** Pour les services de type « porte-monnaie » offerts par les opérateurs, la possession d'une carte SIM émise par cet opérateur est une condition préalable à l'inscription pour l'argent mobile. Les opérateurs sélectionnant un marché cible dans lequel leur activité de base a une faible pénétration devront faire face à des difficultés de marketing plus importantes, car il existera un obstacle supplémentaire (l'achat de la carte SIM) à l'adoption du service par les utilisateurs potentiels.

#### Sélection d'un marché cible pour Celcom Aircash

Le groupe Axiata, après s'être rendu compte qu'un certain nombre de ses sociétés d'exploitation se situaient à l'une ou l'autre extrémité d'importants corridors de transferts d'argent internationaux, fut l'un des premiers groupes d'opérateurs à concevoir une stratégie d'utilisation de l'argent mobile comme moyen de capturer une partie de ces flux. Dans la logique de cette stratégie, Celcom Axiata Berhad, premier prestataire de services de télécommunications en Malaisie et filiale du groupe Axiata, développa un service permettant aux émigrés indonésiens vivant en Malaisie d'envoyer de l'argent chez eux – en collaboration avec XL, filiale indonésienne d'Axiata, pour mettre au point la logistique des retraits.

Lors du lancement du produit de transferts internationaux de Celcom, l'adhésion de la clientèle au service ne fut pas aussi forte que prévue. Des études de marché révélèrent que malgré les solides parts de marché de Celcom en matière de téléphonie mobile, les travailleurs émigrés avaient plutôt tendance à utiliser un de ses concurrents, DiGi. Et sans carte SIM de Celcom, les clients ne pouvaient utiliser son service de transferts internationaux.

Plutôt que d'abandonner ce segment, les responsables de Celcom cherchèrent d'autres moyens de mieux répondre aux besoins de ces travailleurs immigrés. Ils décidèrent finalement de positionner l'une de leurs marques de temps d'appel prépayé, Celcom Sukses, pour répondre aux besoins spécifiques des travailleurs immigrés, en offrant notamment les prix les plus bas sur les communications et les SMS en direction de l'étranger, et notamment de l'Indonésie. Le résultat en a été un portefeuille produit allant au-delà du simple argent mobile, spécifiquement conçu pour les besoins d'un segment donné, et susceptible d'être commercialisé de manière complètement intégrée auprès de ce segment.

■ **Présence d' « early adopters » dans le marché cible :**

Les opérateurs sélectionnant un marché cible composé de clients potentiels prédisposés à l'adoption de nouvelles technologies ont une plus forte probabilité que d'autres de constater une adoption rapide de leur service

■ **Un marché cible potentiel « adressable » :**

Lorsque les spécialistes du marketing parlent d'un segment « adressable », cela signifie que les clients de ce segment sont atteints par les supports marketing utilisés (*marketing channels*). En général, plus les clients sont consommateurs de médias et plus il est facile de s'adresser à eux via le marketing média.

**Segmentation et Sélection de Marché Bible par WING au Cambodge**

En 2007, ANZ Bank créa WING, une filiale proposant des services d'argent mobile aux personnes non bancairisées du Cambodge. Dans le cadre de la préparation du lancement du service, l'équipe WING effectua un travail de segmentation avec une agence d'études de marché. Ils divisèrent les 8,2 millions d'habitants de Cambodge âgés de 15 à 55 ans en onze segments en fonction de leur âge, de leurs revenus, de leur activité et des personnes à leur charge. Pour chacun de ces segments, WING établit un profil comprenant :

■ **Description client :** âge, situation de famille, revenus mensuels, type de profession, et types de dépenses

■ **Attitudes, besoins et comportements :** attitudes et sentiments vis-à-vis de l'argent et de ses modes d'utilisation, besoins, attentes et aspirations.

■ **Pertinence pour WING :** transactions effectuées, utilisation de la téléphonie mobile, localisation géographique, et facilité d'accès, entrant toutes dans la composition d'un « ratio de pertinence » (*suitability ratio*)

WING fut en mesure d'éliminer tout de suite cinq segments des cibles potentielles : deux ne disposant pas de ressources financières suffisantes pour utiliser les services WING, et trois ayant apparemment leurs besoins de paiements satisfaits par d'autres institutions.

En comparant les besoins transactionnels des segments restants avec l'offre de services prévue de WING (transferts d'argent, achat de temps d'appel, paiement de factures et paiements de commerçants), WING réduisit la liste des segments restants aux quatre qui trouveraient le plus d'utilité à ses services :

Les « cols bleus urbains » (ouvriers de la construction et des usines textiles), les « lycéens », les « étudiants universitaires », et les « cols blancs de première liberté » (infirmières, enseignants, chefs d'entreprise et employés de banque par exemple).

Enfin, après avoir évalué les attentes spécifiques de chacun de ces segments, WING décida de faire des « cols bleus urbains » son marché cible. Ce segment se composait principalement d'employés des usines textiles, âgés de 15 à 35 ans et gagnant moins de \$100 par mois. WING

décida de cibler ce segment pour un certain nombre de raisons :

1. Les études effectuées suggéraient qu'en moyenne, les travailleurs de l'industrie textile envoyaient 30 à 50% de leurs revenus chez eux pour subvenir aux besoins de leurs familles situées dans les zones rurales du Cambodge.
2. Ces mêmes études indiquaient que le risque de vol était une préoccupation importante de ces travailleurs du textile. Ils étaient donc susceptibles de s'intéresser à la possibilité de trouver un lieu sûr pour conserver des fonds (service offert par un compte WING).
3. Enfin, ce segment était hautement « adressable » : les usines textiles de Phnom Penh se trouvaient concentrées dans certaines zones, permettant ainsi de concentrer les dépenses publicitaires et le réseau d'agents sur les lieux fréquentés par ces travailleurs migrants.

WING estimait que ce segment comptait 1,1 millions de cambodgiens, représentant près de 14% de la population adulte du pays.

Un dernier aspect important concernant le choix d'un marché cible : sélectionner un marché cible ne signifie pas exclure les autres catégories de clientèle du service d'argent mobile. **En réalité, la plupart des opérateurs conçoivent une plateforme suffisamment adaptable pour que les produits et services proposés puissent être utilisés par n'importe quel client.** La sélection d'un marché cible permet simplement aux opérateurs d'élaborer une stratégie marketing efficace vis-à-vis des clients qu'ils souhaitent le plus fortement servir. Pour cette raison, la sélection d'un marché cible ne doit pas être confondue avec le dimensionnement du marché.

#### La Croissance de M-PESA au-delà du Marché Cible de Safaricom

La taille exacte du marché de Safaricom composé des travailleurs migrants mâles envoyant de l'argent chez eux lors du lancement de M-PESA en 2007 n'est pas connue, mais les études conduites à l'époque indiquent qu'il s'agissait probablement d'à peine trois millions de Kenyans, soit 14% de la population adulte. Fin 2010, M-PESA se vantait d'avoir 13 millions d'utilisateurs actifs, soit 61% de la population adulte. Bien que son marketing soit fortement ciblé, le « design » du service le rendait utile pour une très grande diversité de clientèle.

#### Définition du Positionnement

La définition du positionnement d'un produit fait le lien entre la sélection d'un marché cible et l'élaboration d'une stratégie de communication. Une fois le marché cible choisi, l'opérateur est en mesure de décider quel est le meilleur positionnement du service sur ce marché, établissant ainsi les bases d'une campagne marketing réussie.

Le positionnement produit définit l'avantage principal du service d'argent mobile et ce qui le différencie de la concurrence. Voici un exemple de définition de positionnement produit :

*Pour les travailleurs urbains migrants ayant besoin d'un moyen sûr d'envoyer de l'argent à leur famille chez eux en zone rurale, mCash est un service de transfert d'argent mobile offrant des transferts sûrs dans l'ensemble du pays. À la différence des chauffeurs de bus et autres méthodes informelles de transfert, mCash utilise un système sûr de transferts électroniques garantissant l'absence de vol en cours de transit.*

Les définitions de positionnement ne sont pas communiquées en tant que telles aux clients, mais ont vocation à servir de base au développement des campagnes marketing.

Le principal avantage formulé dans la définition de positionnement doit bien évidemment être celui auquel les clients du marché cible attachent le plus de valeur. Il doit également être un avantage que les autres concurrents, directs ou indirects, ne peuvent offrir. **Pour ces raisons, il est très difficile de mettre au point un positionnement marketing attractif en l'absence d'une bonne compréhension de l'environnement concurrentiel et des attentes du marché cible.**

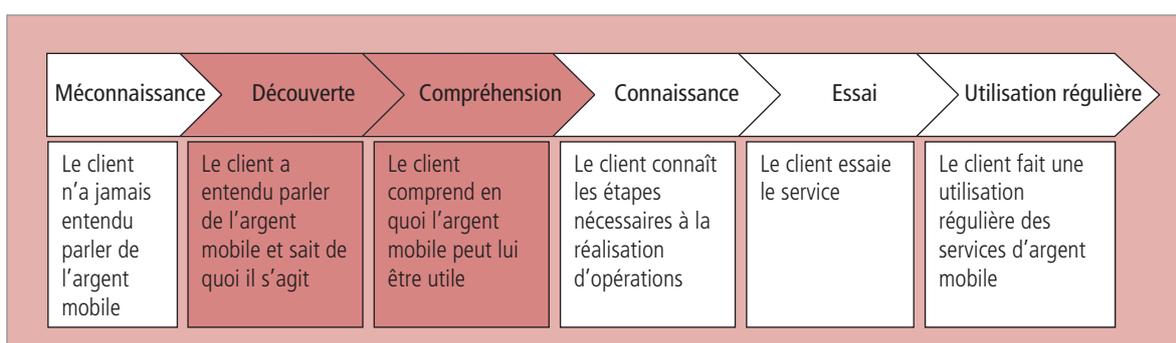
L'approche « scolaire » du positionnement d'un produit demande de ne retenir qu'un seul avantage principal devant être mis en avant. Mais les opérateurs ont souvent du mal à ne sélectionner qu'un seul avantage principal car le produit d'argent mobile présente de multiples avantages d'utilisation, qu'il s'agisse de la commodité, de la rapidité, de la sécurité, etc. Cependant, **plus le positionnement est centré sur un avantage principal, plus le message marketing sera clair.**

## Communications Marketing

Les opérateurs disposent de toute une gamme d'outils marketing pour faire passer leurs clients de la méconnaissance du produit à une utilisation régulière de celui-ci. Certaines tactiques de communication

sont plus efficaces aux premières étapes du parcours client, tandis que d'autres sont plus utiles vers la fin de celui-ci.

### Favoriser la Découverte et la Compréhension du Produit



**Le point de départ de toute campagne de promotion de l'argent mobile est de favoriser la découverte produit : faire savoir aux clients potentiels que le service est lancé, quelle est l'offre, et comment ils pourraient en faire usage.** Comme évoqué à propos du « parcours client » (p. 3), une forte notoriété n'est pas suffisante. En matière de marketing d'argent mobile, il est essentiel que l'opérateur développe une connaissance du produit en communiquant sur la manière dont celui-ci peut être utile au client.

#### Publicité

La publicité est le principal outil utilisé par les opérateurs en matière de sensibilisation produit. La plupart d'entre eux sont d'avis qu'une campagne nationale de publicité est le meilleur moyen de lancer un service d'argent mobile. La présence généralisée de publicité renforce la confiance des clients potentiels plus sûrement qu'une campagne composée uniquement de communications hors-média. Cela est particulièrement vrai pour les services de transfert d'argent, sachant qu'une campagne nationale est susceptible de toucher à la fois les expéditeurs et les bénéficiaires.

Les médias les plus utilisés en matière de campagnes de sensibilisation produit sont la télévision, la radio et les affichages extérieurs, comme les panneaux ou le marquage des bus. Bien que ces médias soient souvent utilisés simultanément en vue d'un impact maximum, ils présentent chacun des points forts spécifiques, qu'il s'agisse de leur capacité à véhiculer un message fort ou à toucher un vaste public.

La télévision permet aux opérateurs de raconter une histoire vivante et sonore tout en faisant passer un message fort au téléspectateur. Un affichage extérieur peut être accrocheur, mais ne peut véhiculer qu'un message simple et statique. La radio permet de communiquer un message bref, mais ne peut fournir beaucoup de détails avant que l'auditeur ne détourne son attention.

La portée de chacun de ces médias varie d'un marché à l'autre. Les agences de publicité pointues placent leurs messages là où ils sont le plus susceptibles d'être consommés par le marché cible, en tenant compte de la typologie de consommation des médias dans le pays considéré.

#### Choix de Médias en Fonction du Segment de Marché Cible au Pakistan

Le mix-média utilisé pour la promotion d'easypaisa, un service offert par Telenor et Tameer Microfinance Bank au Pakistan, se basait sur les avantages comparatifs de chaque support et les objectifs de campagne. Les dépenses de Telenor Pakistan ont été par exemple très limitées en matière de publicité radio, en partie à cause de la faible popularité de la radio et de la consommation généralisée de télévision au sein de son marché cible.

**Le génie des campagnes efficaces réside dans leur exécution.** C'est pourquoi il est essentiel de recruter la bonne agence de publicité et de communiquer clairement à celle-ci les objectifs de la campagne envisagée. Pour fournir aux agences les outils de leur réussite, les opérateurs avertis préparent à leur intention des « briefs » détaillés exposant les principes de base de la marque (y compris la stratégie de marque), le positionnement produit et le ton souhaité pour la campagne de publicité. Les opérateurs doivent également s'assurer de la cohérence des messages communiqués par les agences dans les différents éléments de la stratégie marketing, que ce soit à travers les médias ou hors médias.

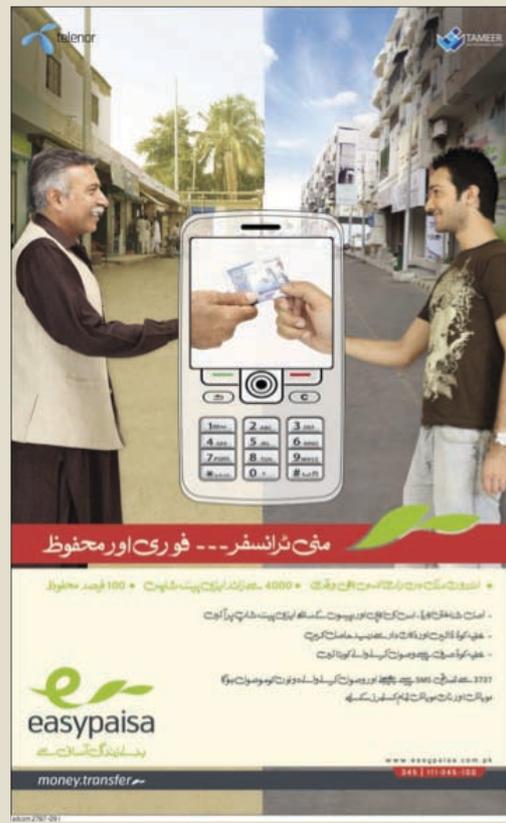
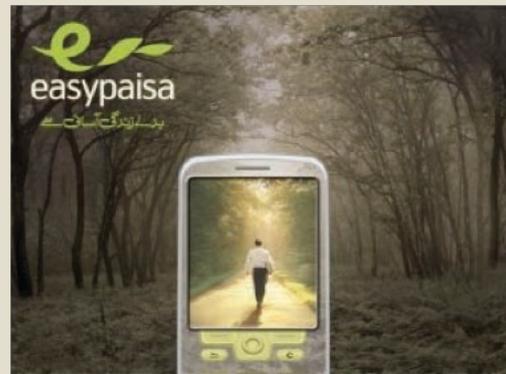
*Le Message Publicitaire*

Compte tenu du montant des sommes engagées par les opérateurs dans les campagnes de sensibilisation/ notoriété, il est essentiel de déterminer le bon message (texte et images) pour la campagne de lancement. Cela est plus difficile qu'il n'y paraît, car l'argent mobile vise souvent une clientèle susceptible de n'avoir jamais entendu parler de l'argent mobile, voire même de n'avoir jamais utilisé de services financiers conventionnels. **Les campagnes de lancement d'argent mobile doivent : 1/ présenter la plateforme d'argent mobile, 2/ expliquer le(s) service(s) offert(s), et 3/ communiquer aux utilisateurs les principaux avantages de ce(s) service(s).**

Les campagnes qui omettent l'un ou l'autre de ces messages ont tendance à se montrer moins performantes dans l'accompagnement du client sur son parcours vers l'activation. L'argent mobile restant encore un concept nouveau dans la plupart des marchés, des messages de sensibilisation trop simples comme « *mCash est arrivé* » ou « *Services financiers et technologie mobile se sont associés pour créer mCash* » n'apportent pas suffisamment d'information aux consommateurs pour les pousser à une action quelle qu'elle soit : les utilisateurs prennent conscience de l'existence du programme d'argent mobile, mais n'arrivent pas à en déterminer l'utilité. Un message clair sur le ou les avantage(s) utilisateur dans le cadre des campagnes de sensibilisation se traduit par un meilleur retour sur investissement de celles-ci.

**L'évolution du Marketing de Easypaisa Mobile Wallet**

Le lancement d'easypaisa par Telenor Pakistan date de 2009, sous forme d'une plateforme permettant à l'origine le paiement de factures et la réalisation de transferts d'argent au guichet. Une ambitieuse campagne de valorisation de la marque avait été conçue pour le lancement d'easypaisa en vue de faire connaître la marque aux clients potentiels. D'autres publicités venaient compléter cette campagne,



dans lesquelles Telenor mettait en avant ses services de paiement de factures et de transferts d'argent. Un niveau d'éducation client relativement faible était suffisant pour convaincre les clients d'essayer ces services, notamment parce qu'il s'agissait de services au guichet pour lesquels le client se contentait d'entrer dans un point de vente easypaisa, les opérations elles-même étant réalisées par l'agent sur son appareil mobile.

Surfant la vague d'une forte demande client pour les services au guichet, Telenor ajouta en février un porte-monnaie mobile à la ligne de produits d'easypaisa. L'opérateur choisit de présenter les différentes utilisations possibles d'un porte-monnaie mobile au moyen d'un certain nombre d'affiches grand format avec des messages comme : « Nouveau : le seul compte en banque qui tient dans votre poche ! » ou « Avez-vous déjà payé des factures ou transféré de l'argent en faisant la cuisine ? »



L'adhésion des clients au porte-monnaie mobile resta néanmoins décevante. Des études de marchés suggérèrent que ces publicités ne véhiculaient pas un message suffisamment fort d'acquisition d'un porte-monnaie électronique pour les clients. Ceux-ci ne voyaient pas pourquoi ils ne pouvaient pas simplement continuer à payer leurs factures et effectuer des virements au guichet.

C'est pourquoi, tout en simplifiant le processus d'inscription au service, Telenor entreprit des études de marché pour mieux cerner quels étaient les avantages du porte-monnaie mobile susceptibles d'être les plus appréciés des utilisateurs potentiels. Sécurité et sûreté furent les deux furent les deux principales caractéristiques qui s'imposèrent, amenant Telenor à travailler avec son agence de création pour créer une campagne marketing faisant la promotion du porte-monnaie easypaisa comme un lieu sûr pour stocker de l'argent.

Il est intéressant de noter que les campagnes véhiculant un avantage clé pour les utilisateurs ne peuvent être conçues qu'après avoir sélectionné un marché cible et formulé un positionnement produit. Sachant que celui-ci identifie un avantage clé du produit pour un groupe d'utilisateurs donné, il aide considérablement à concentrer les efforts de la campagne.

Un certain nombre d'opérateurs ont peur de ne s'adresser qu'à un seul groupe de consommateurs, et optent souvent pour de simples messages explicatifs au moment du lancement, avec l'objectif d'annoncer la disponibilité de l'argent mobile à un large public. Mais en essayant de s'adresser à tous, ils se retrouvent avec un message moins fort qui ne pousse pas forcément les utilisateurs à l'action.

### Les Publicités M-PESA

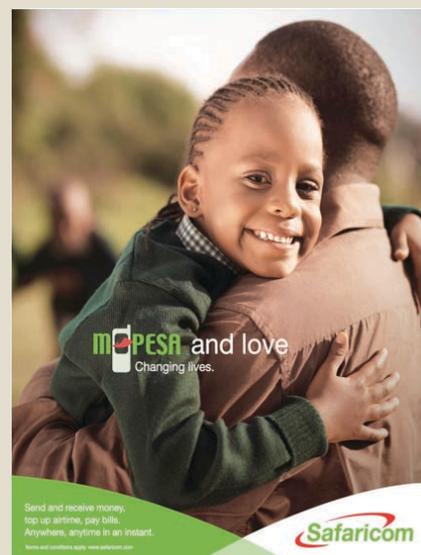
Les éléments créatifs de la campagne « Send money home » (Envoyez de l'argent chez vous) de M-PESA reflétaient clairement son choix de cible des jeunes travailleurs migrants. Les deux avantages clés du produit, facilité d'utilisation et coût peu élevé, y étaient également clairement mentionnés. Cette campagne permettait d'améliorer la notoriété du produit au sein du marché cible, grâce à quoi les consommateurs avaient non seulement connaissance du service, mais surtout, savaient en quoi M-PESA pouvait les aider. Un certain nombre d'autres éléments peuvent être notés :

- Le vert de Safaricom figure en toile de fond de la publicité, utilisant la notoriété de la marque de l'opérateur sur le marché kenyan pour créer un climat de confiance vis-à-vis de M-PESA
- Le ruban de billets de banque matérialise le côté abstrait des envois d'argent par téléphone, s'adressant ainsi aux utilisateurs peu familiers du concept d'argent mobile, y compris à ceux qui ne savent pas lire.
- Le message publicitaire s'adresse autant aux bénéficiaires des virements (les parents sur la photo) qu'aux émetteurs de ceux-ci, illustrant l'influence que peuvent avoir les premiers sur le choix d'une méthode d'envoi d'argent.
- L'invitation à agir est claire et figure en premier plan.
- L'expéditeur a une apparence relativement prospère. Il est correctement, voire même élégamment habillé, s'écartant ainsi d'une représentation réaliste pour se rapprocher des aspirations des travailleurs migrants.



L'investissement de Safaricom dans cette campagne fut tellement conséquent qu'en août 2008, soit 17 mois après le lancement, seulement 18% des personnes non-utilisatrices du service en ignoraient encore l'existence. En décembre 2009, ce chiffre n'était plus que de 3% à peine. Fort de cette notoriété, Safaricom a mis au point une nouvelle campagne, cherchant à établir une relation plus émotionnelle et moins fonctionnelle entre M-PESA et ses utilisateurs. Une série d'affiches et de publicités dans la presse écrite, accompagnées d'une campagne de télévision, explorent les raisons pour lesquelles les gens envoient de l'argent et les implications émotionnelles de ces transactions. Dans cette publicité, une petite fille en uniforme d'école est représentée dans les bras de son père, lequel utilise M-PESA pour payer ses frais de scolarité.

Les responsables de Safaricom font remarquer que ces publicités auraient été inefficaces dans le contexte d'une campagne de lancement, car elles ne communiquent pas clairement la fonction du service M-PESA et son utilité pour la cible visée.



Un dernier aspect à considérer en termes de message publicitaire sont les images utilisées. Les utilisateurs d'argent mobile représentés dans les publicités doivent « résonner » avec les clients potentiels du marché cible. Si ces représentations sont trop éloignées de leur quotidien, les clients auront tendance à considérer que ces publicités ne s'adressent pas à eux.

La meilleure manière de déterminer si une publicité touche réellement son marché cible est de la tester. L'utilisation de groupes de discussion pour vérifier que les différents éléments de la campagne sont compréhensibles et attractifs est relative peu onéreuse dans le cadre du budget d'une campagne publicitaire d'envergure.

#### **Imagerie « idéalisée » et Représentation de « Gens comme Moi » - L'expérience du Marché Thaïlandais**

Pendant des années, la publicité de True Money s'est effectuée avec une création marketing utilisant une imagerie idéalisée : les publicités montrent des personnes de haut rang, avec l'idée de développer une image de marque du service qui soit à la fois attrayante et source d'inspiration pour les utilisateurs.

Néanmoins, True Money découvre dans le cadre de groupes de discussion qu'une telle stratégie d'image lui faisait dans les faits perdre certains clients potentiels. Lorsqu'on leur demandait de décrire les utilisateurs de True Money, les personnes non-utilisatrices évoquaient l'image d'une personne des affaires, très occupée et disposant d'un salaire élevé, faisant la remarque d'un profil très différent du leur.

Ces réflexions conduisent True Money à s'interroger sur l'efficacité de sa création marketing, notamment vis-à-vis des segments aux revenus les plus faibles.

#### *Calendrier*

Tout lancement de campagne publicitaire n'a de sens que si le client peut réellement effectuer une transaction. Avant toute chose, le réseau d'agents doit être prêt. **Les opérateurs n'ayant pas suffisamment formé et motivé les agents pour aider les utilisateurs à s'inscrire, ou qui ne se sont pas assurés que les agents disposent de liquidités suffisantes pour les premières tentatives des clients, ont constaté de faibles taux de réponse sur leurs investissements marketing initiaux.** Pire, ces cas de figure diminuent la confiance des clients ayant eu une mauvaise expérience, les rendant moins susceptibles de réessayer le service ultérieurement.

Dans le chapitre consacré à la mesure des résultats (p. 28), nous présentons les outils que les opérateurs peuvent utiliser pour évaluer si les objectifs initiaux de notoriété produit ont été atteints (et si, par conséquent, les ressources peuvent être redéployées pour se concentrer sur l'activation).

#### *Branding*

La plupart des opérateurs lançant un service d'argent mobile disposent déjà de marques solides dans leurs marchés respectifs : les consommateurs connaissent l'exploitant et ont déjà leur opinion concernant les points forts et les points faibles de celui-ci sur le marché concerné. Cela nous amène à trois considérations essentielles en matière d'argent mobile :

Premièrement, les opérateurs ont découvert **qu'il était important que tout message concernant l'argent mobile s'intègre bien à leur image de marque générale.** Si la marque d'un opérateur est positionnée comme « l'entreprise qui vous aide à rester proche de vos amis et de votre famille », une campagne pour l'argent mobile pourra alors facilement véhiculer l'idée que le service d'argent mobile est juste un moyen de plus de se rapprocher de sa famille et de ses amis.

De façon moins optimiste, les opérateurs doivent également affronter l'idée que les perceptions de leur marque de base ne se sont pas forcément positives, et que **les perceptions négatives concernant la marque de base affectent la réponse des gens au service d'argent mobile.** Les consommateurs considèrent-ils par exemple que la fiabilité du réseau de l'opérateur laisse à désirer ? Cela peut constituer un obstacle sérieux à l'adoption de l'argent mobile, les consommateurs ne confiant leurs opérations qu'aux plateformes d'argent mobile dans lesquelles ils ont confiance. C'est pourquoi la compréhension des associations faites par les clients avec la marque de base, bonnes ou mauvaises, peut aider les opérateurs dans la définition de leur stratégie marketing.

Enfin, **les opérateurs ont la tâche délicate de déterminer la place de leur marque d'argent mobile au sein de leur stratégie de marque globale.** Certains opérateurs ont fait le choix de lancer l'argent mobile comme un produit sous leur propre marque, tandis que d'autres ont préféré lancer l'ensemble de la plateforme d'argent mobile comme une sous-marque, sous laquelle peuvent coexister de multiples produits comme les transferts d'argent, le paiement de factures, etc. L'étude de la feuille de route du produit peut permettre aux opérateurs d'intégrer l'argent mobile au sein de leur stratégie de marque d'une manière qui soit à l'épreuve du temps.

### Stratégie de Sous-Marques de Grameenphone au Bangladesh

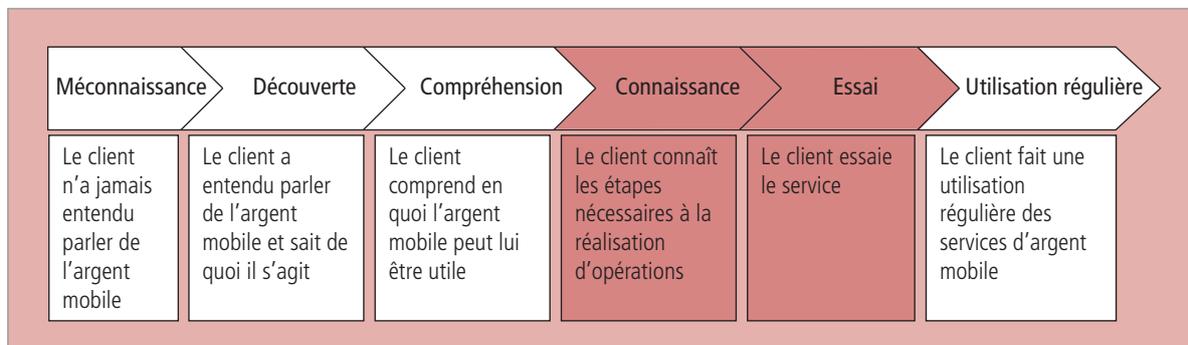
Grameenphone a lancé en 2006 un service de paiement de factures appelé par simplicité « Billpay » (« paiement de facture » en anglais). Au fil du temps, Grameenphone a élargi son offre de produits de paiement aux achats de billets de train ou de cricket ainsi qu'à la distribution de billets de loterie, et l'entreprise avait fin 2010 un certain nombre d'autres projets d'élargissement de son offre de services.



Grameenphone décida alors qu'il devenait nécessaire de consolider tous ces produits sous une marque commune au sein de sa plateforme d'argent mobile. Elle créa par conséquent MobiCash, une marque parapluie susceptible d'abriter l'ensemble des services financiers mobiles de Grameenphone.



### Éducation et Activation des Clients



Alors qu'une démarche sensibilisation produit se prête parfaitement à des campagnes publicitaires dans les grands médias, **l'éducation de la clientèle nécessite généralement une approche plus personnalisée.** C'est pourquoi les opérateurs se servent des agents transactionnels, des agents de terrain et des utilisateurs existants pour guider les clients potentiels sur le chemin allant de la découverte du produit à son utilisation régulière.

Des campagnes de sensibilisation efficaces amènent les clients au point où ils reconnaissent la manière

dont l'argent mobile pourrait leur être utile. Mais pour inciter ces utilisateurs potentiels à s'inscrire et à essayer le service, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour les former à son utilisation. De nombreux éléments de l'expérience du client d'argent mobile ne sont pas évidents aux yeux d'un consommateur, qu'il s'agisse de l'existence d'un porte-monnaie électronique ou de la nécessité d'utiliser d'agents indépendants pour les opérations de retrait et dépôt d'argent. Les opérateurs doivent éduquer leurs clients sur ces différents aspects du service pour que ceux-ci en apprennent suffisamment pour pouvoir s'en servir.

### Activation client en Tanzanie

Interrogé sur les enseignements du lancement de M-PESA en Tanzanie, un responsable de Vodacom mentionna l'importance de l'éducation de la clientèle. Il ajouta que le marketing grands médias ne suffit pas à faire démarrer un service d'argent mobile ; d'importants efforts supplémentaires doivent être consacrés à la démarche de mise en confiance des utilisateurs avec l'idée de transférer de l'argent au moyen de leur téléphone. Il considère en effet qu'il faut au minimum une demi-heure d'interaction personnelle (avec un agent transactionnel, un agent de terrain ou un ami ou membre de la famille familier de M-PESA) pour faire comprendre le fonctionnement du service d'argent mobile à un nouveau client.

### Les Agents Transactionnels

Les agents de dépôt/retrait servant d'intermédiaires pour les transactions d'argent mobile sont parfaitement placés pour aider à l'activation des clients. Ils sont en mesure de répondre aux questions et préoccupations du client concernant le service, d'adapter le « discours de vente » pour un client donné et de faire la démonstration du fonctionnement des opérations. Bien entendu, dans la plupart des marchés, ils effectuent également l'enregistrement des nouveaux clients, condition préalable à la réalisation d'une première transaction.

Il existe trois facteurs clés de succès pour encourager l'activation des clients par les agents:

- **Formation : Il est prouvé que des agents bien formés obtiennent des niveaux d'activation client plus élevés.** Des agents mal formés ne seront pas capables d'assurer leur part des transactions, et encore moins de montrer aux clients comment effectuer la leur.
- **Rémunération :** L'explication du fonctionnement du service aux clients prend un temps important aux agents. **Il est donc essentiel que les agents soient correctement rémunérés tant pour l'enregistrement des clients que pour les dépôts,** avec un bon équilibre entre ces deux aspects.
- **Supervision :** Les agents sont susceptibles d'être un moteur puissant d'adoption du produit par les clients. Malheureusement, en l'absence de supervision, ils peuvent tout aussi facilement faire fuir les clients. Des agents peu scrupuleux, incompétents ou insuffisamment liquides font plus de mal qu'autre chose, et c'est pourquoi **les opérateurs doivent surveiller leur réseau pour découvrir et remédier à ce genre de problèmes.**

Pour plus d'information concernant la formation des agents, leur rémunération et leur supervision voir « Construire, motiver et gérer un réseau d'agents pour les services d'argent mobile: Guide pratique pour les opérateurs de téléphonie mobile » disponible sur : [http://mmublog.org/wp-content/files\\_mf/agentnetworksfrenchb.pdf](http://mmublog.org/wp-content/files_mf/agentnetworksfrenchb.pdf)

Les documents marketing disponibles au niveau de la boutique de l'agent de dépôt/retrait contribuent à l'éducation des clients sur le service d'argent mobile. Dans presque tous les cas, les agents sont dans l'obligation d'afficher la marque du service ainsi que certaines informations destinées à la clientèle, comme par exemple le barème des commissions, le numéro d'identification de l'agent et les précautions d'utilisation.

### Affichage de la marque au niveau des agents au Kenya, au Bangladesh et en Thaïlande

Les opérateurs ont adopté un certain nombre d'approches différentes concernant l'affichage de leur marque au niveau des points de vente de leurs agents pour accroître la visibilité de leur service d'argent mobile et instaurer la confiance des clients sur leur lieu de transaction.

L'approche de Safaricom est de loin la plus agressive, obligeant ses agents à peindre leur boutique au vert de la marque (et, tout au moins en théorie, à cesser la vente de temps de communication de ses concurrents) ainsi qu'à afficher le logo M-PESA en bonne et due place, logo qu'il est impossible de confondre avec le logo habituel de Safaricom. Cela a son importance, car en l'absence de distinction nette et visible entre les revendeurs de temps d'appel et les agents d'argent mobile, les clients peuvent être contrariés d'avoir du mal à repérer ces derniers.



Grameenphone distingue les agents BillPay des distributeurs habituels de temps d'appel Grameenphone au moyen d'une signalisation utilisant différentes couleurs pour indiquer les services disponibles au niveau de chaque agent.



En Thaïlande, True Money fait payer aux commerçants le droit d'être agents, et ceux-ci reçoivent en retour une signalétique qui varie en fonction du montant payé. Les agents « haut de gamme » reçoivent une enseigne lumineuse pouvant être installée à l'extérieur de leur magasin et susceptible d'encourager le passage des clients même après la tombée de la nuit.



#### Les Agents de Terrain

Les agents transactionnels ne sont pas toujours en mesure de « tenir la main » des clients autant que ceux-ci pourraient le souhaiter. Pour compléter cet effort, certains opérateurs ont mis en place des équipes spéciales d'agents marketing de terrain pour assurer l'éducation des clients en matière d'argent mobile.

Cette tactique du « pied à l'étrier » n'est pas seulement populaire pour l'argent mobile. Elle est également largement utilisée pour les biens de consommation courante, les services de micro-finance, les interventions de santé ou autres. Elle s'avère très efficace pour l'éducation de la clientèle dans les marchés émergents, notamment pour les produits ou services nécessitant un changement de comportement important de la part des consommateurs.

Le principal avantage des agents de terrains par rapport aux agents transactionnels est leur mobilité. Les agents transactionnels doivent attendre que les clients viennent vers eux, tandis que les agents de terrain ont la possibilité d'aller à la rencontre des clients sur leurs lieux de résidence ou leurs lieux de travail.

Le principal facteur de succès de cette tactique est la rémunération des agents de terrain : les commissions qui leur sont payées doivent être alignées avec les objectifs de la campagne. **Les agents de terrain uniquement rémunérés pour l'inscription des clients laisseront aux opérateurs un large volume de clients enregistrés mais inactifs.**

Lorsque le recrutement des agents de terrain est confié à une agence de marketing, les opérateurs ont pu se rendre compte qu'il était particulièrement important de surveiller de près la formation de ces agents et de s'assurer que ceux-ci utilisent des « points de discussion » spécifiques à propos de l'argent mobile. Ces agents de terrains sont considérés par les clients comme les représentants de la marque d'argent mobile. Il est donc important de définir précisément le message qu'ils véhiculeront.

### Les Barrières à l'Adoption Client en Ouganda

Le lancement de MobileMoney par MTN Ouganda a eu lieu en mars 2009. L'opérateur décida de pousser l'inscription des clients sur sa plateforme MobileMoney au moyen d'une structure composée de centaines d'agents entièrement dédiés à l'acquisition de nouveaux clients. Les agents d'enregistrement sur le terrain avaient largement contribué à l'établissement de l'activité téléphonique de base de MTN à la fin des années 90 et au début des années 2000, ils apparaissaient donc comme un moyen évident de développer de manière similaire la base de clientèle de l'argent mobile. Ces agents circulent sur les marchés et font du porte à porte, éduquant les clients et faisant les échanges de cartes SIM tout en effectuant les procédures de vérification d'identité

des clients (KYC). Ils reçoivent une commission pour chaque inscription d'un nouveau client. La grande majorité des clients de MobileMoney (plus d'un million) ont été recrutés de cette manière. En dépit d'une adoption rapide de l'argent mobile par les clients, le nombre de clients effectuant des transactions est néanmoins resté nettement inférieur. Quinze mois après le lancement, le taux de clients actifs (pourcentage des utilisateurs inscrits ayant effectué une transaction au cours des derniers 90 jours) n'était que de 43%.

Cela peut s'expliquer par la difficulté des utilisateurs à trouver un agent transactionnel après leur inscription par un agent de terrain, ou par l'enregistrement par les agents d'utilisateurs n'ayant pas un réel besoin de services d'argent mobile.



### Réduction du Fossé entre Inscription et Activation en Afrique de l'Ouest

Orange propose en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Mali et au Niger un service d'argent mobile appelé Orange Money. Pour commencer à utiliser Orange Money, les clients doivent d'abord se rendre auprès d'un agent transactionnel pour y accomplir une simple formalité d'enregistrement. Les clients s'inscrivant chez un agent disposant d'une connexion internet reçoivent une confirmation automatique de leur compte et peuvent immédiatement effectuer leur première transaction. Mais pour les clients s'inscrivant chez un agent ne disposant pas d'une connexion internet, ce processus est manuel et le formulaire d'enregistrement est envoyé aux services d'Orange pour traitement. Ce processus d'enregistrement « offline » prend généralement de un à deux jours, à la suite desquels Orange envoie au client un SMS lui confirmant son enregistrement et lui indiquant qu'il peut désormais effectuer des transactions.

Orange s'est rendu compte au Mali que ce processus d'enregistrement différé se traduisait par de faibles taux d'activité. Bien que le client d'Orange Money doive prendre l'initiative de s'inscrire, beaucoup ne retournaient pas chez l'agent deux jours après pour y effectuer leur première transaction.

Pour résoudre ce problème, Orange embaucha une centaine d'agents de terrain, dont la mission principale consistait à aider les utilisateurs à réaliser leurs premières transactions. Les commissions reçues par ces agents étaient uniquement basées sur les transactions, et non sur les inscriptions. Le travail de ces agents de terrain s'avéra une réussite, se traduisant par une augmentation très significative des taux d'activation de la clientèle concernée.

### Le Marketing Évènementiel

Certains opérateurs organisent des manifestations visant à rassembler les clients potentiels pour leur expliquer les principaux avantages de l'argent mobile et faire la démonstration de son fonctionnement. Ces manifestations peuvent prendre la forme de petites soirées communautaires ayant lieu en plein air ou dans un centre communal, ou de manifestations à plus grande échelle lors de grands événements sportifs. **Quelle que soit la taille de la manifestation, le principal facteur de succès est la présence d'un nombre suffisant de représentants bien formés du service d'argent mobile pour dialoguer en personne avec les clients potentiels et leur faire la démonstration du service.**

#### Marketing Évènementiel et Jeux-Concours Promotionnels par SMART au Philippines

Le service SMART Money a été lancé en 2001 aux Philippines. Au cours des années 2009 et 2010, SMART a travaillé à l'extension du service dans les îles isolées des Philippines (lesquelles comptent près de 7 000 îles, dont 4 000 environ sont habitées) n'ayant qu'un accès limité aux services financiers et ne constituant pas des zones prioritaires pour les institutions financières traditionnelles. Pour ce faire, SMART s'associa avec des institutions de micro-finance et des coopératives qui acceptèrent d'opérer des centres SMART Money au sein de leurs propres agences.

Pour effectuer l'inscription des clients de ces communautés, SMART organisa des opérations « coup de poing » : prévues pour coïncider avec des assemblées générales de coopératives partenaires ou à l'occasion de fêtes de village, ces opérations « coup de point » étaient l'occasion de parler de SMART Money à un grand nombre d'utilisateurs à la fois et de les inscrire sur place, souvent en offrant des prix aux nouveaux heureux inscrits. Comme dans de



nombreux cas les clients de ces régions ne disposaient de pièces d'identité suffisantes pour ouvrir un compte SMART Money, SMART s'organisait parfois pour qu'un chef de village ayant autorité pour confirmer l'identité des habitants par une lettre officielle soit présent, facilitant ainsi ce qui aurait pu constituer autrement un blocage majeur dans le processus d'enregistrement.

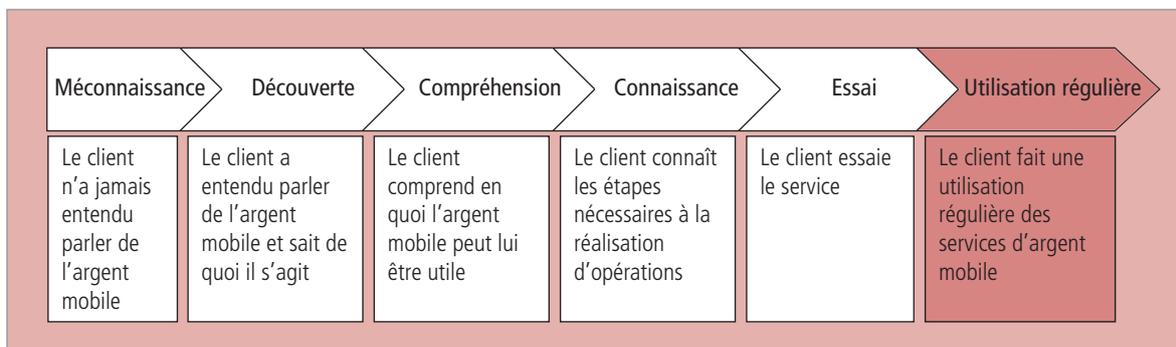
L'offre de prix plutôt que d'incitatifs forfaitaires (un crédit de démarrage par exemple) s'avéra plus efficace pour encourager les inscriptions lors de ces manifestations. L'équipe constata néanmoins que bien que ces manifestations aient fait leurs preuves pour augmenter le nombre d'inscrits au service, ces inscriptions n'étaient pas forcément suivies d'une activation et que d'autres efforts étaient par conséquent nécessaires pour que les clients utilisent réellement le service.

### La Famille et les Amis

**Ce sont probablement les utilisateurs actifs d'argent mobile qui jouent le rôle le plus important dans l'apprentissage des clients potentiels.** Les amis, les membres de la famille ou les collègues sont en mesure d'expliquer le fonctionnement du produit à un non-utilisateur, voire même d'en faire la démonstration. En outre, la recommandation d'un ami ayant une expérience positive du service d'argent mobile peut s'avérer inestimable pour établir la confiance d'un non-utilisateur. Le rôle de la famille et des amis dans l'éducation des nouveaux clients en matière d'argent mobile est particulièrement important du fait des effets de réseau caractérisant les transferts d'argent mobile : les clients souhaitant envoyer de l'argent à un non-utilisateur prendront probablement le temps nécessaire pour expliquer au bénéficiaire ce qu'il doit faire à réception des fonds.

Malgré toute l'importance du bouche à oreille, ce mode d'apprentissage par les pairs échappe au contrôle de l'opérateur. Ce comportement peut néanmoins tout à fait être encouragé. Des campagnes de recommandation récompensant les utilisateurs qui encouragent leurs proches à s'inscrire peuvent constituer une tactique efficace pour les opérateurs disposant d'un noyau dur composé d'« early adopters » et souhaitant élargir leur base de clientèle. Des brochures à emporter contenant des instructions claires détaillées étape par étape constituent également des outils précieux pour encourager ce type de comportement.

## Encourager un Usage Régulier



Les données actuelles montrent que les clients ayant une impression positive à l'issue de leur première utilisation d'argent mobile développeront probablement une utilisation régulière de celui-ci. Néanmoins, il existe malheureusement toute une variété de situations susceptibles de gâcher la première impression du client, allant des problèmes de liquidité ou de qualité de service au niveau de l'agent, jusqu'au manque de stabilité de la plateforme technique. Bien que ces problèmes se situent en dehors du périmètre d'action des communications marketing, ils nécessitent l'attention du responsable général du service d'argent mobile.

Après tout, lorsqu'un client essaie un service une fois et ne l'utilise plus jamais, cela signifie que l'ensemble des investissements marketing effectués pour acquérir ce client sont perdus.

Le service à la clientèle joue un rôle déterminant pour maintenir les clients sur la voie d'un usage régulier du service. Lorsqu'un client se tourne vers celui-ci, c'est généralement à cause d'un problème ; une réponse efficace à ses préoccupations constitue l'occasion d'éviter que ce problème ne devienne pour le client une raison d'abandonner complètement l'argent mobile.

Dans la section de cet article consacrée au diagnostic des problèmes d'activation client (p. 29), nous évoquons un certain nombre de difficultés rencontrées par les clients susceptibles de les dissuader d'essayer le service une nouvelle fois, et fournissons les références de ressources supplémentaires susceptibles d'aider les opérateurs à les résoudre.

Bien entendu, une première impression positive de l'argent mobile n'est pas seulement liée à l'absence de problème. Elle consiste également à se rendre compte que l'argent mobile apporte les avantages promis et constitue une avancée réelle par rapport au statu quo (à savoir, la méthode précédemment utilisée par le client pour envoyer de l'argent, payer une facture, etc) justifiant un changement permanent de comportement.

### La Protection des Clients au Kenya et au Cambodge

Alors que la plupart des premiers utilisateurs de M-PESA étaient déjà bancaarisés et avaient une certaine expérience des services financiers, le développement de M-PESA l'amena à acquérir une nouvelle clientèle absolument pas bancaarisée. Des études suggèrent qu'entre les mois d'août 2008 et décembre 2009, la part des personnes adultes non bancaarisées utilisant de M-PESA est passée de 25 à 50%.<sup>10</sup>



Peut-être sans surprise, cette évolution s'est accompagnée d'une incidence accrue des fraudes sur code secret (PIN). Après tout, les clients n'ayant pas l'expérience du choix, de l'utilisation, de la mémorisation et de la protection d'un code secret sont peu susceptibles d'y parvenir sans un minimum de sensibilisation. C'est pourquoi Safaricom a mis au point une mini-campagne visant à rappeler aux clients de ne pas communiquer leur code à qui que ce soit. Des affiches dans les boutiques des agents sont complétées par des publicités à la radio pour toucher la population analphabète.

Au moment du lancement de Cellcardcash au Cambodge, Cellcard espérait éviter ces problèmes en élaborant une

<sup>10</sup> William Jack et Tavneet Suri, « The economics of M-PESA: An Update » (Le système économique de M-PESA : une mise à jour) disponible sur : [http://www9.georgetown.edu/faculty/wgj/papers/M-PESA\\_Update.pdf](http://www9.georgetown.edu/faculty/wgj/papers/M-PESA_Update.pdf)

affiche similaire pour les boutiques des agents (l'affiche représentée ici a été traduite du khmer à l'anglais). Étaient également inclus deux pointeurs concernant le processus de dépôt/retrait pour aider les clients à se protéger eux-mêmes de toute fraude par les agents.



### Promotions

Les promotions clients (offre de rabais ou bonus pour la réalisation de certaines transactions) peuvent constituer un outil marketing efficace pour inciter les clients à modifier leur comportement.

En général, **les opérateurs ont pu vérifier que les promotions sont plus efficaces pour renouveler une utilisation plutôt qu'encourager une première utilisation.** Cela peut s'expliquer par le fait que les clients ayant cessé d'utiliser le service ont, par définition, précédemment manifesté une demande pour celui-ci ; ils peuvent l'avoir abandonné à cause de la perte de leur code secret, ou de la fermeture de leur agent, ou pour toute autre raison, mais probablement pas parce qu'ils n'avaient pas besoin du service. C'est pourquoi le ciblage de ces clients augmente les chances de réussite de ce type de promotion.

En revanche, **investir dans des promotions clients destinées aux nouveaux utilisateurs pose le risque d'offrir un bonus aux mauvais utilisateurs, c'est-à-dire ceux n'ayant pas un besoin récurrent du service concerné, et par conséquent peu susceptibles de devenir des utilisateurs réguliers à l'avenir.**

### Primes d'Inscription en Ouganda

Pour pousser l'adoption de son service MobileMoney, MTN conduisit une promotion grâce à laquelle les clients s'inscrivant pour celui-ci recevaient un crédit d'argent mobile de 5 000 shillings ougandais (env. 2 dollars). Il est difficile d'évaluer l'impact de cette promotion sur le taux d'acquisition de nouveaux clients, mais ses effets en

matière d'activation client furent décevants. En effectuant une analyse de sa base de clientèle en juillet 2010, MTN découvrit que près de 40 000 clients n'ayant jamais réalisé d'opération avaient encore un solde d'exactement 5 000 shillings. Il était évident que non seulement ces clients n'étaient pas devenus des utilisateurs réguliers, mais également qu'ils n'avaient même pas été en mesure de retirer ou convertir en temps d'appel le crédit initial d'argent mobile qu'ils avaient reçu.

Une bonne conception de ces promotions est susceptible d'en améliorer l'efficacité de façon spectaculaire. Par exemple, les clients de certains marchés se montrent plus réceptifs aux promotions basées sur la chance, comme les concours et les tirages au sort (dans lesquels ils ont une petite chance de gagner un prix conséquent) plutôt qu'aux promotions avec lesquelles leur gain est garanti mais reste de plus faible valeur.

### « Recharge and Win » en Tanzanie

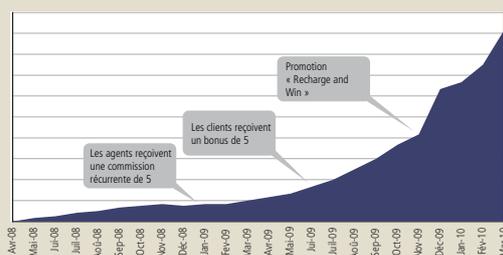
Vodacom Tanzanie a tenté pendant un certain temps de favoriser l'adoption de M-PESA en mettant en avant la fonctionnalité de recharge de temps d'appel sur sa plateforme, avec pour logique que le concept de recharge de temps d'appel était plus facile à comprendre pour les clients que le concept de transfert d'argent.

Les responsables de M-PESA avaient déterminé que les agents joueraient un rôle crucial pour faire monter les volumes de recharge de temps d'appel, ou plus exactement, qu'ils freineraient l'adoption du service par les clients s'ils n'étaient pas correctement rémunérés pour l'encourager. Pourquoi ? Parce que la marge des agents sur la vente de temps de communication est supérieure à la commission gagnée sur la conversion d'argent liquide en valeur électronique (« cash in »), et que les agents seraient donc réticents à laisser sacrifier leurs ventes de temps d'appel au profit de transactions de *cash-in* (dépôts) moins rentables. Vodacom proposa donc une offre spéciale aux agents : chaque fois qu'un client s'étant inscrit auprès d'un agent donné achèterait du temps d'appel via M-PESA, l'agent concerné recevrait une commission de 5%. Cette « rente de situation » signifiait qu'il était du meilleur intérêt des agents de persuader les clients de se mettre à acheter leur temps d'appel via M-PESA, en supposant que ces agents seraient en mesure de les inscrire au service.

Bien que cette offre ait montré son efficacité, Vodacom décida ensuite de la compléter par une promotion client (probablement parce que la commission spéciale ne poussait que les agents ayant inscrit eux-mêmes les clients à M-PESA à encourager ceux-ci à recharger du temps de d'appel avec de l'argent mobile). Vodacom lança donc un

nouvel incitatif destiné aux clients : un bonus de 5% sur les achats de temps d'appel effectués via M-PESA. Cela permet d'obtenir une augmentation plus marquée des volumes de rechargement de temps d'appel.

Il est cependant intéressant de noter que c'est une promotion basée sur la chance et appelée « *Recharge and Win* » (rechargez et gagnez) qui semble avoir été le moteur le plus efficace des achats de temps de communication via M-PESA. Dans le cadre de celle-ci, les clients utilisant M-PESA pour recharger du temps d'appel étaient entrés dans un tirage au sort permettant de gagner différents prix. Bien que le client moyen ait peu de chances de gagner un prix à chaque recharge (à la différence du bonus de 5% qui s'appliquait à chaque recharge), cette promotion a semblé attirer l'attention des clients d'une manière beaucoup plus efficace.



Il est impossible de savoir si « *Recharge and Win* » aurait été aussi efficace sans la commission spéciale de 5% pour les agents et le bonus client déjà en place lors de son lancement. Mais il est clair que cette promotion, comme la plupart de celles basées sur la chance, était bien moins onéreuse que les bonus ou commissions récurrentes (la combinaison desquelles se traduit désormais par un coût de distribution du temps d'appel via M-PESA nettement plus élevé pour Vodacom que via les cartes d'appel). Et elles sont plus faciles à interrompre.

Sachant que les opérateurs sont en mesure d'offrir du temps d'appel aux clients pour un coût marginal quasiment nul, ce temps d'appel constitue une « monnaie » particulièrement peu onéreuse à utiliser comme cadeau dans le cadre de promotions clients, et par conséquent un incitatif courant dans le cadre des promotions visant à encourager l'utilisation de l'argent mobile.

#### Promotions Ciblées aux Philippines

Pour développer l'utilisation de SMART Money aux Philippines, SMART a fait un certain nombre d'expériences autour de la distribution de bonus sous forme de temps d'appel ou de SMS gratuits en faveur des clients effectuant des transferts d'argent. Ces bonus ne sont offerts qu'en

période promotionnelle, et SMART ne prévoit pas d'en faire une récompense permanente susceptible d'être escomptée par les clients à l'avenir. L'idée est plutôt d'inciter les clients, et notamment les clients inactifs, à essayer ou ré-essayer SMART Money dans l'espoir qu'ils recommenceront ultérieurement, avec ou sans bonus.

Une dernière recommandation concernant les promotions offrant une réduction systématique aux clients : comme tout changement de tarif, celles-ci doivent être examinées du point de vue des fraudeurs pour s'assurer qu'elles n'inciteront pas à des comportements indésirables.

#### « Jour de Fête » des Commissions en Afghanistan

Début 2010, Roshan lança une promotion « Envoyez de l'argent gratuitement », annulant la commission habituelle sur les transferts d'argent pour encourager l'essai de M-Paisa. Cette promotion entraîna un pic spectaculaire du volume des transactions. Malheureusement, un examen de celles-ci révéla qu'environ 75% des transactions avaient été effectuées par des agents détournant le système pour en tirer profit : en effectuant de multiples dépôts sur un porte-monnaie électronique, puis en transférant l'argent vers un autre porte-monnaie pour le retirer, ils pouvaient gagner plus en commissions d'agent que cela ne leur coûtait en commissions utilisateurs. Près de 35 agents ayant pris part à la fraude furent suspendus ou évincés complètement du système à la suite de cette promotion.

#### SMS

De façon similaire à leur possibilité d'offrir du temps d'appel à peu de frais, les opérateurs peuvent exploiter quasi gratuitement le canal des SMS pour transmettre des messages à leurs clients de façon économique. Le faible nombre de caractères des messages limite l'efficacité de ce médium pour les premiers stades de la commercialisation, mais **les SMS prennent tout leur sens en tant qu'outil de fidélisation**. Ayant la possibilité de s'appuyer sur les données client et les historiques de transactions liés à un numéro particulier, les opérateurs sont en mesure d'émettre des messages particulièrement ciblés à certains clients. Par exemple :

- Les clients envoyant de l'argent à un client non enregistré reçoivent un message après exécution de la transaction leur rappelant qu'ils ont la possibilité de faire des économies sur les commissions payées en encourageant le bénéficiaire à s'inscrire au service. Ce message peut être combiné avec une promotion offrant au client une prime de recommandation pour l'inscription du bénéficiaire.
- L'émetteur et le bénéficiaire d'un transfert de temps d'appel de l'opérateur reçoivent un message vantant les avantages d'utiliser plutôt de l'argent mobile, pouvant à aussi être combiné avec une promotion visant à encourager le passage à l'argent mobile.

## Budget et Efficacité

### Définition d'un Budget

Un des principaux casse-tête pour les opérateurs est la définition des budgets marketing pour leurs campagnes d'argent mobile. Il existe peu de références puisque chaque pays, chaque service et chaque marché cible est différent, et que chacune de ces variables affectent le montant des dépenses nécessaires. Ceci étant dit, les réseaux d'argent mobile bénéficiant actuellement d'une augmentation croissante de leurs utilisateurs actifs sont généralement ceux ayant investi plusieurs millions de dollars en campagnes de publicité.

Comme les services de téléphonie mobile, les services de transfert d'argent se caractérisent par de puissants effets de réseau, ce qui signifie que l'intérêt de s'enregistrer sur une plateforme d'argent mobile augmente avec le nombre de clients qui y sont enregistrés, tout comme l'intérêt de posséder un téléphone augmente avec le nombre d'autres personnes possédant un téléphone. Il est donc plus difficile de persuader les premiers utilisateurs du service à s'inscrire puisqu'ils n'auront qu'un nombre limité de partenaires pour leurs transactions. Cet état de fait a deux conséquences pour la commercialisation de l'argent mobile. Premièrement, **un investissement marketing important constitue une promesse vis-à-vis des utilisateurs potentiels** : ce service est là pour rester, et vous pouvez donc compter sur un nombre croissant d'utilisateurs à l'avenir. Deuxièmement, **il est plus intéressant de faire beaucoup de bruit sur une brève période de temps que de diluer la même somme d'argent sur une campagne plus longue de moindre intensité**. Il s'agit d'une règle de marketing d'autant plus importante quand des effets de réseau sont en jeu, parce que dans ce cas, l'objectif est d'apporter un maximum de clients à la plateforme le plus rapidement possible, réduisant ainsi au minimum la période de temps pendant laquelle le petit nombre d'utilisateurs enregistrés peut s'avérer dissuasif pour d'autres utilisateurs potentiels.

### Sensibilisation Produit en Tanzanie

Il est facile de sous-estimer l'investissement nécessaire pour faire connaître un service d'argent mobile. Vodacom Tanzanie a lancé M-PESA en avril 2008, investissant plus de 5 millions de dollars en marketing et recrutement d'agents au cours des 25 mois suivants. Un sondage téléphonique effectué en février 2010 révéla cependant pourtant que près de 20% des clients de Vodacom ne connaissaient pas ni l'objet ni le fonctionnement de M-PESA.

La réponse actuelle de Vodacom à ces faibles niveaux de connaissance produit s'articule en trois volets :

- Une importante campagne grands médias axée sur les avantages fonctionnels de l'utilisation de M-PESA
- Une campagne de « reformation » des agents destinée à améliorer leur capacité d'intervention en tant qu'ambassadeurs de M-PESA
- Une augmentation spectaculaire des ressources allouées au marketing de terrain

Est-il possible de dépenser trop d'argent en matière de marketing de l'argent mobile ? Bien sûr. Le coût d'acquisition d'un client, ou, dans le cas de l'argent mobile, le coût de l'activation d'un client, ne doit pas excéder la valeur de celui-ci sur sa durée de vie, définie comme étant la valeur actualisée des revenus (moins les coûts directs) susceptibles d'être générés par ce client. La valeur totale (à vie) du client peut s'estimer en calculant les revenus susceptibles d'être générés par un client moyen sur une année, moins les commissions versées aux agents sur les transactions effectuées sur la période, et en multipliant par cinq le résultat obtenu.<sup>11</sup> Le chiffre ainsi obtenu peut être considéré comme un budget marketing : la limite supérieure de ce qu'un opérateur peut souhaiter dépenser pour l'activation d'un seul client.

### Analyse du Coût d'Activation en Ouganda

Entre mars 2009, moment du lancement de MobileMoney, et juin 2010, MTN Ouganda a dépensé près de 700 000 dollars en dépenses marketing directes. Sur cette période, l'opérateur a enregistré 973 000 clients, dont 371 000 étaient actifs en fin de période.

Le taux de retour sur investissement (ROI en anglais) du marketing de MTN a augmenté au fil du temps. À mesure que les clients se mettaient à parler entre eux du service et que les effets de réseau entraient en ligne de compte, les coûts d'adoption du service diminuaient pour MTN. Pendant le mois de lancement, le montant des dépenses de marketing dans les médias était par exemple d'un peu moins de 10 dollars par client actif en fin de période. Quatorze mois plus tard, ce chiffre n'était plus que d'environ 0,10 dollar.

Dans les marchés où le concept d'argent mobile est déjà compris, les nouveaux déploiements d'argent mobile seront en mesure de réduire leurs dépenses, car une partie de la sensibilisation au produit et de l'éducation des clients aura déjà été effectuée. Dans ces cas là, le défi marketing ne consiste plus à expliquer ce qu'est l'argent mobile, mais à convaincre les utilisateurs des mérites d'un service d'argent mobile par rapport à un autre.

<sup>11</sup> Cette règle empirique valorise le flux des revenus après commissions générés par un client comme une rente croissante, faisant l'hypothèse que le taux de discount de l'opérateur moins le taux de croissance des revenus annuels nets de commissions est de 20%.

### La Mesure des Résultats

Les opérateurs mesurent habituellement leur succès sur trois niveaux. Au niveau le plus élevé, ils s'interrogent sur le succès global du programme d'argent mobile. Ils se placent ensuite au niveau du parcours client pour vérifier si des clients se perdent entre la connaissance du produit et son usage régulier. Et au niveau le plus élémentaire, ils mesurent l'efficacité de chacune des tactiques marketing utilisées.

### Mesure de la Réussite au Niveau Global

Aux premiers jours de l'argent mobile, le nombre de clients enregistrés sur une plateforme constituait l'outil de mesure de la réussite le plus couramment utilisé. **Aujourd'hui cependant, il est plus courant d'entendre les opérateurs parler du nombre d'utilisateurs actifs**, généralement définis comme étant les utilisateurs ayant initié une transaction portant sur un montant d'argent au cours des 30, 60 ou 90 jours précédents. (Les opérateurs décident de la durée de la période de référence en fonction de l'utilisation type du service pour les clients de leur marché cible).

Le nombre d'utilisateurs actifs est l'un des principaux indicateurs de performance figurant dans le « *mobile money dashboard* » (tableau de bord de l'argent mobile), un outil pouvant être adopté et personnalisé par les opérateurs qui le souhaitent. Cet outil est disponible sur simple demande à l'adresse suivante : [mmu@gsm.org](mailto:mmu@gsm.org).

Il peut même être encore plus significatif de comparer le nombre d'utilisateurs actifs de l'argent mobile à l'utilisation globale des services de téléphonie de l'opérateur. La division du nombre d'utilisateurs actifs de l'argent mobile par le nombre de connexions mobiles de l'opérateur donne une idée de la pénétration de l'argent mobile au sein de sa base de clientèle élargie.

Une approche différente consiste à mesurer la réussite à travers les parts de marché. Il s'agit d'un calcul relativement simple en ce qui concerne le paiement de factures : il suffit de diviser le nombre de factures payées au moyen d'argent mobile par le nombre total de factures payées sur une période donnée (chiffre pouvant être fourni par l'émetteur des factures). Mais il est beaucoup plus difficile d'effectuer une analyse de part de marché en matière de transferts d'argent, sachant que les concurrents directs et indirects ne révéleront pas tous leurs volumes de transactions d'une manière régulière.

### Mesurer la Progression des Clients sur leurs Parcours en Direction d'une Utilisation Régulière

Les outils de mesure du nombre d'utilisateurs actifs ne sont pas de la plus grande utilité pour comprendre de

faibles niveaux d'adoption client. La raison en est qu'ils ne révèlent rien des points de blocage des clients sur leur parcours vers un usage régulier.

**En réalisant un sondage auprès d'un échantillon de clients potentiels du marché cible, les opérateurs peuvent déterminer le degré d'avancement des clients sur ce parcours et l'emplacement des points de blocages.** Il s'agit d'une méthode quelque peu coûteuse, mais qui fournit aux opérateurs des indications claires sur la manière de réorganiser leur marketing-mix pour mieux toucher les non-utilisateurs. Une version simplifiée de cette approche figure dans la section de cet article consacrée au diagnostic des problèmes d'activation (p. 29).

### Sensibilisation Produit pour MTN MobileMoney au Ghana

Le lancement de MobileMoney par MTN au Ghana date de juillet 2009. Des investissements importants en publicité radio et télé (incluant des spots sur les stations de radio en langue locale) portèrent leurs fruits : un sondage commandité par MTN en 2010 révéla que 88% des abonnés MTN avaient connaissance de l'existence de MobileMoney. Mais les taux d'utilisation restaient bas, et l'enquête révéla pourquoi : moins de 40% des répondants savaient à quoi servait la plateforme et comment l'utiliser.

En réponse, MTN Ghana apporta deux modifications à son marketing-mix : en premier lieu, l'opérateur redéfinit son message publicitaire dans les médias pour mieux souligner les aspects fonctionnels du service. Ensuite, il investit dans une grande campagne d'éducation des clients, reposant principalement sur les représentants de MobileMoney au niveau des clients, agents y compris, pour apprendre aux clients ce qu'était la plateforme et comment l'utiliser.

### Évaluation des Tactiques

Enfin, au niveau le plus fin, **les opérateurs mesurent l'efficacité de leurs tactiques spécifiques.** Par exemple, en cas d'utilisation de promotions clients, il est possible de d'évaluer l'efficacité de celles-ci en déterminant le coût total, le nombre d'activations clients et le nombre de clients restés actifs après une période de temps donnée. L'efficacité de campagnes marketing visant certaines zones géographiques données peut être mesurée par une surveillance des niveaux de transactions des agents dans ces zones. Ce type d'analyse constitue un exercice intéressant car il fournit des données immédiatement exploitables pour l'optimisation du marketing-mix ; il est malheureusement plus difficile d'évaluer l'efficacité de certaines autres tactiques.

## Supplément : Outil de Diagnostic des Problèmes d'Activation Client

Les déploiements d'argent mobile se sont heurtés à un certain nombre de difficultés lors de l'accompagnement des clients sur leur parcours allant de la connaissance du produit vers un usage régulier de celui-ci. L'outil de diagnostic qui suit met en évidence les principales difficultés rencontrées par les opérateurs et en indique les causes probables.

### *Les Difficultés Liées à la Connaissance et à la Compréhension du Produit*

Dans un certain nombre de marchés, les opérateurs ont été confrontés à de faibles niveaux de sensibilisation des clients au produit. Il peut s'agir dans certain cas d'une méconnaissance complète du produit par le client, dans le sens où ils n'ont jamais entendu parlé du programme. Ou alors, ils ont connaissance de l'existence du service d'argent mobile, mais n'en saisissent pas l'utilité. Dans les deux cas, ce genre de problème transparait à travers les études de marché réalisées sur le marché cible.

| Causes potentielles                                                                                                              | Outils de diagnostic                                                                                                                                                                                                | Mesures correctives                                               | Section(s) de référence                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Marketing-mix inadapté                                                                                                           | Analyse de l'audience des différents supports : les communications marketing touchent-elles le marché visé ?                                                                                                        | Re-direction des dépenses marketing pour toucher l'auditoire visé | Segmentation (p. 7)<br>Communications marketing (p. 14)    |
| Les clients ne comprennent pas l'intérêt d'essayer l'argent mobile/Les messages de communication ne sont pas suffisamment clairs | Solliciter les réactions des clients sur les communications marketing : les fonctionnalités du produit et son positionnement sont-ils clairement communiqués ? Est-ce que le message résonne avec le marché cible ? | Révision des communications marketing pour clarifier le message   | Positionnement (p. 13)<br>Communications marketing (p. 14) |
| Budget marketing insuffisant                                                                                                     | Si aucune des causes ci-dessus ne s'appliquent, un budget insuffisant est certainement le coupable.                                                                                                                 | Investissements accrus dans les communications marketing          | Budget et efficacité (p. 27)                               |

### *Les Obstacles à l'Essai, incluant Éducation et Enregistrement*

Si les études de marché montrent que les clients du marché visé ont connaissance de l'existence du service et en comprennent les avantages, mais ne s'inscrivent pas pour autant, il convient alors d'examiner un certain nombre de difficultés potentielles liées à l'enregistrement et à l'essai du service :

| Causes potentielles                                                                         | Outils de diagnostic                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Mesures correctives                                                                                                                       | Section(s) de référence                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Les clients ne savent pas comment réaliser une transaction                                  | Visites mystères auprès des agents : ceux-ci expliquent-ils correctement le service aux clients ?                                                                                                                                                                                                                                | Utilisation de tactiques marketing supplémentaires pour éduquer les clients par le biais d'agents de terrain ou d'agents transactionnels  | Éducation et activation des clients (p. 19)           |
| Les clients n'arrivent pas à trouver un agent pour s'inscrire                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sollicitation de réactions clients : ont-ils cherché à s'inscrire sans trouver d'agent ?</li> <li>■ Analyse de la répartition géographique et de la densité du réseau d'agents : sont-ils situés à proximité du domicile ou du lieu de travail des clients du marché cible ?</li> </ul> | Optimisation du nombre d'agents et de leurs emplacements pour l'enregistrement                                                            | Agents transactionnels (p. 20)                        |
| L'argent mobile ne répond pas mieux aux besoins des clients que les alternatives existantes | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse de la concurrence : quels sont les aspects faisant de l'argent mobile une meilleure alternative ?</li> <li>■ Sollicitation de réactions clients : quels sont les aspects des produits concurrents que ceux-ci apprécient ?</li> </ul>                                           | Ré-examen des segments de clientèle pour identifier le marché cible présentant le plus fort potentiel de développement de l'argent mobile | Analyse concurrentielle (p. 5)<br>Segmentation (p. 7) |

| Causes potentielles                                                                                                                                           | Outils de diagnostic                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Mesures correctives                                                                                                                 | Section(s) de référence        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Les clients ne font pas confiance à l'enseigne de l'opérateur ou à son réseau                                                                                 | Sollicitation de réactions clients : quelle est leur perception de la marque de l'opérateur ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                     | Branding (p. 18)               |
| Coût du processus d'enregistrement                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sollicitation de réactions clients : ont-ils tenté de s'inscrire et été dissuadés par le coût des formalités nécessaires ?</li> <li>■ Comparer le processus d'enregistrement aux pratiques de référence au niveau mondial : les formalités de connaissance des clients (KYC) sont-elles proportionnées ?</li> <li>■ Évaluer la disponibilité des documents réclamés (pièces d'identité par ex.) au sein du marché cible : s'agit-il d'une limitation ?</li> </ul>                                                                                                                                   | Simplification du processus d'enregistrement des clients – en engageant un dialogue avec les autorités réglementaires si nécessaire |                                |
| L'enregistrement des clients est plus rentable pour les agents que l'exécution des opérations – ils se contentent donc de la première étape                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Visites mystères auprès des agents : font-ils la promotion du service ?</li> <li>■ Sollicitation de réactions clients : les agents prennent-ils le temps de leur expliquer le fonctionnement du service ?</li> <li>■ Analyse de la proposition de valeur des agents : leur rémunération est-elle biaisée en faveur des enregistrements plutôt que des opérations ?</li> <li>■ Analyse des soldes d'argent électronique des agents : sont-ils suffisants pour permettre aux agents de réaliser les opérations de « cash in » (achat de valeur électronique contre dépôt d'argent liquide)</li> </ul> | Analyse de la proposition de valeur des agents et redéfinition du barème de commissions si nécessaire                               | Agents transactionnels (p. 20) |
| Il existe un temps de latence entre le moment de l'inscription et l'activation du compte, pendant lequel les clients ne peuvent pas effectuer des opérations. | Comparer le processus d'enregistrement aux pratiques de référence au niveau mondial : les clients peuvent commencer à utiliser le service immédiatement ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Simplification du processus d'enregistrement des clients – en engageant un dialogue avec les autorités réglementaires si nécessaire |                                |
| Les agents responsables de l'inscription des clients ne sont pas les mêmes que ceux effectuant les opérations de dépôt/retrait                                | Sollicitation de réactions clients inscrits au service par le biais d'agents d'enregistrement : ont-ils été dirigés vers un agent transactionnel ? Sont-ils des utilisateurs potentiels du service ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ré-aménagement des commissions des agents d'enregistrement pour les subordonner à l'exécution de transactions par les clients       | Agents transactionnels (p. 20) |

*Les Barrières à une Utilisation Régulière du Service*

Enfin, si les bases de données de l'opérateur montrent que les clients utilisent le service une première fois mais ne renouvellent pas leur expérience, il existe un certain nombre de problèmes qui sont susceptibles de freiner un usage régulier du service.

| Causes potentielles                                                                                                                                                                                              | Outils de diagnostic                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Mesures correctives                                                                                                                                                                                                                           | Section(s) de référence             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <p>Mauvaises expériences client au niveau des points de vente :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les agents ne sont pas suffisamment liquides ou « trop occupés » pour servir les clients</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sollicitation de réactions clients : ont-ils du mal à trouver des agents liquides ?</li> <li>■ Visites mystères auprès des agents : disposent-ils d'encours suffisants d'argent liquide ?</li> <li>■ Analyse des soldes d'argent électronique des agents : disposent-ils d'encours suffisants en valeur électronique ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analyse de la proposition de valeur des agents et redéfinition du barème de commissions si nécessaire</li> <li>■ Optimisation de l'équilibre clients/agents au niveau local et du système</li> </ul> | Agents transactionnels (p. 20)      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La formation des agents est insuffisante</li> </ul>                                                                                                                     | Visites mystères auprès des agents : les agents démontrent-ils une maîtrise suffisante du service et ont-ils les compétences nécessaires pour en expliquer le fonctionnement aux clients ?                                                                                                                                                                                 | Évaluation de l'efficacité de la formation des agents, de leur suivi et des procédures disciplinaires                                                                                                                                         | Agents transactionnels (p. 20)      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les agents sont trop rares</li> </ul>                                                                                                                                   | Analyse de la répartition géographique et de la densité du réseau d'agents : sont-ils situés à proximité du domicile ou du lieu de travail des clients du marché cible ?                                                                                                                                                                                                   | Optimisation de l'équilibre clients/agents au niveau local et du système                                                                                                                                                                      | Agentes transaccionales (pagina 20) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les agents n'affichent pas suffisamment la marque du service ou ne sont pas suffisamment différenciés des détaillants habituels de temps d'appel</li> </ul>             | Ré-examiner les consignes d'affichage de la marque au niveau des points de vente et le respect de celles-ci : les agents d'argent mobile sont-ils clairement identifiés ?                                                                                                                                                                                                  | Redéfinition des consignes de merchandising et des exigences d'affichage de la marque au niveau des agents                                                                                                                                    | Agents transactionnels (p. 20)      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les agents escroquent les clients</li> </ul>                                                                                                                            | Sollicitation de réactions clients : ont-ils été victimes de fraude ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Évaluation de l'efficacité de la formation des agents, de leur suivi et des procédures disciplinaires, et mise en œuvre des changements nécessaires                                                                                           | Agents transactionnels (p. 20)      |
| Mauvaises expériences client au niveau du service à la clientèle                                                                                                                                                 | Sollicitation de réactions clients : le service à la clientèle est-il en mesure de les aider à résoudre leurs problèmes rapidement ?                                                                                                                                                                                                                                       | Amélioration du service client existant ou réorganisation de celui-ci si nécessaire et/ou lancement d'un programme d'assistance à la clientèle dédié à l'argent mobile                                                                        |                                     |
| Mauvaises expériences client au niveau de l'interface utilisateur du service                                                                                                                                     | Sollicitation de réactions clients : l'interface utilisateur est-elle suffisamment intuitive ?                                                                                                                                                                                                                                                                             | Amélioration de l'interface utilisateur sur la base des suggestions des clients                                                                                                                                                               |                                     |



Pour plus d'informations, contactez:

[mmu@gsm.org](mailto:mmu@gsm.org)

GSMA Londres

T +44 (0) 20 7356 0600