



Mobile Money for the Unbanked

Quelle structure organisationnelle pour réussir dans l'argent mobile

Auteur: Philip Levin
Octobre 2012



L'importance de la structure organisationnelle pour l'argent mobile

Pour mieux comprendre les raisons de la réussite de certains services d'argent mobile, MMU a entrepris des recherches en vue de la publication d'articles consacrés aux meilleures pratiques dans différents domaines opérationnels, comme par exemple la mise en place de réseaux d'agents performants, la promotion de l'utilisation des services auprès des clients, ou le développement de partenariats efficaces avec les banques. Ces guides de pratiques de référence s'appuient néanmoins sur l'hypothèse que l'organisation des opérateurs de réseau mobile est elle-même correctement structurée et suffisamment équipée pour accomplir sa mission dans ces domaines.

Une hypothèse en train d'émerger est que le manque de résultats dans ces domaines opérationnels s'explique en partie par une inadéquation des ressources et structures organisationnelles. MMU a entrepris d'analyser les services d'argent mobile les plus performants dans différentes zones géographiques et a interviewé des dirigeants représentant différentes cultures d'entreprise afin d'identifier les facteurs clés de succès et les sources d'échec en matière de structures organisationnelles. Ces entretiens montrent que des services différents parviennent chacun de leur côté à des conclusions similaires sur un certain nombre de principes.

Voici quelques-unes de ces conclusions d'ordre général:

- **La complexité des activités d'argent mobile nécessite un niveau d'engagement organisationnel** généralement plus important que pour d'autres services à valeur ajoutée (SVA) ou produits complémentaires.
- **Il est recommandé de mettre en place une unité commerciale indépendante (business unit) distincte pour les services financiers mobiles, rapportant au PDG ou au directeur de l'exploitation**, plutôt que d'essayer de gérer l'argent mobile à travers les équipes commerciales GSM ou SVA.
- **La création d'une force de vente dédiée à l'argent mobile est fortement recommandée**, plutôt que d'utiliser les équipes de vente et de distribution GSM.
- **Il convient de mettre en place des indicateurs de performance de l'argent mobile non seulement pour l'équipe en charge de celui-ci, mais également pour les autres responsables de l'entreprise.** Les exigences transversales de l'argent mobile nécessitent l'implication et le soutien de nombreux autres secteurs de l'entreprise.

- **La structure organisationnelle doit rester évolutive pour s'adapter aux transformations naturelles du service d'argent mobile.** L'équipe de direction devra prévoir d'adapter les effectifs et les compétences nécessaires au moins six à douze mois à l'avance.

Cet article s'efforce de consolider ces conclusions avec d'autres enseignements issus du terrain afin de fournir aux opérateurs mobiles l'équipement nécessaire pour réussir dans l'argent mobile

- **La première partie de cet article** s'intéresse à la création d'un ADN organisationnel adapté à l'argent mobile, à travers la description des défis à relever par les dirigeants et des principes directeurs permettant de répondre à ceux-ci.
- **La seconde partie de l'article** examine l'évolution des structures organisationnelles au fil du temps. Les organisations se doivent de rester structurellement alertes pour s'adapter à l'évolution naturelle du service; les opérateurs qui tardent à réagir se trouveront dépourvus des compétences et ressources nécessaires à la poursuite de leur croissance.

1^{ère} partie: Créer un ADN organisationnel adapté à l'argent mobile

La nature même des services d'argent mobile présente aux opérateurs trois grands défis organisationnels.

1^{er} défi: Gérer la complexité intrinsèque des activités d'argent mobile par rapport aux SVA ou produits complémentaires habituels.

L'argent mobile est une extension de l'activité des opérateurs mobiles dans le domaine des services financiers, avec de nouveaux concurrents, un parcours client plus complexe et de nouveaux risques opérationnels. Les opérateurs mobiles ne peuvent espérer réussir dans ce nouveau domaine en traitant l'argent mobile comme un projet accessoire. Les services d'argent mobile qui réussissent le mieux jusqu'à présent ont fait de ce produit une priorité stratégique au niveau le plus élevé de l'entreprise et dans toute l'organisation. Susciter la motivation nécessaire à tous les niveaux de l'organisation pour un service aussi nouveau et complexe, parallèlement à une activité de base bien comprise et rentable, peut s'avérer un défi d'envergure pour les dirigeants de l'entreprise.

2^{ème} défi : La pression exercée par le développement de l'argent mobile sur les équipes externes et les fonctions de support

L'offre d'argent mobile nécessite à la fois une équipe dédiée de taille suffisante pour l'argent mobile et un soutien important de la part des

autres divisions fonctionnelles de l'entreprise telles que finance, marketing, assurance-revenu, risques et centre d'appels. L'argent mobile est susceptible d'exercer une pression supplémentaire sur ces fonctions et les obligera à assumer de nouvelles responsabilités difficiles. La direction de l'entreprise devra motiver ces fonctions de support pour qu'elles fassent de l'argent mobile une de leurs priorités et ne le considèrent pas comme un fardeau supplémentaire venant s'ajouter à leurs responsabilités existantes.

3^{ème} défi : Justifier et maintenir des investissements dans une activité nouvelle qui ne génère au départ qu'un revenu minime par rapport aux activités existantes

Comme toute nouvelle activité, l'argent mobile nécessite des investissements préalables pour dégager des bénéfices sur le long terme. Les organisations qui considèrent l'argent mobile comme un produit complémentaire devant dégager un bénéfice rapide risquent d'être frustrées par les résultats financiers à court terme. Les premières années d'un service d'argent mobile sont axées sur le développement de deux fondements essentiels : la clientèle et le réseau d'agents. Ces deux bases ont besoin d'être formées étape par étape aux avantages du service, et ne deviendront pleinement productives qu'au fil du temps. D'ici là, les efforts nécessaires à la réussite de l'argent mobile pourront sembler disproportionnés par rapport au rendement financier immédiat.

Comment répondre à ces défis

1^{ère} considération : la localisation des équipes de l'argent mobile au sein de l'organisation

Savoir si l'argent mobile doit constituer une entité spécifique au sein de l'entreprise ou être géré par des équipes existantes est probablement la question organisationnelle la plus importante à laquelle devront répondre les dirigeants de l'entreprise.

Certains opérateurs mobiles approchent l'argent mobile comme un produit complémentaire et le gèrent comme un SVA au sein de l'équipe produit ou marketing. L'argent mobile est alors lancé et développé en utilisant la machinerie marketing produit habituelle. D'autres opérateurs ont intégré l'argent mobile au sein des équipes de vente et de distribution GSM, ayant identifié les capacités de distribution comme un besoin fonctionnel essentiel du programme d'argent mobile. Dans le cadre de cette approche, l'équipe de vente et de distribution se voit affecter des indicateurs de performance relatifs à l'argent mobile en plus de leurs indicateurs de performance GSM de bases.

Il est désormais démontré que les approches évoquées ci-dessus ne créent pas un environnement favorable au développement de l'argent mobile ; la gestion de l'argent mobile dans le cadre d'une entité opérationnelle dédiée apparaît beaucoup plus efficace. Sur les huit services connaissant la plus forte croissance dans le monde, selon l'Étude 2011 de l'Association GSM sur l'Adoption de l'Argent Mobile,¹ sept d'entre eux ont mis en place des entités organisationnelles distinctes pour l'argent mobile, certains dans le cadre d'une équipe plus large dédiée aux services financiers dans leur ensemble. Les responsables de quelques services couronnés de succès ont confié à MMU qu'ils auraient pu connaître une croissance encore plus rapide s'ils avaient eu mis en place dès le départ une entité opérationnelle distincte.

En quoi la gestion de l'argent mobile sans entité dédiée constitue-t-elle un problème ? Les défis mentionnés précédemment fournissent quelques indices. La complexité de l'argent mobile nécessite des efforts concertés (1^{er} défi) et le plus long chemin vers la rentabilité inhérent au modèle de rentabilité (3^{ème} défi) peut avoir pour conséquence des ordres de priorité inadéquats de la part d'équipes non dédiées ayant des responsabilités concurrentes.

- Les organisations qui ont essayé de gérer l'argent mobile par l'entremise de leur équipe de vente et de distribution constatent un manque d'intérêt et une mauvaise gestion des priorités : pour toute personne ayant des responsabilités simultanées à l'égard d'activités vocales bien plus lucratives, l'argent mobile finit bien souvent par se retrouver au bas de la liste des priorités.
- Les organisations qui ont essayé de gérer l'argent mobile comme un SVA par l'entremise de l'équipe marketing produit constatent une absence de « force de vente » pour promouvoir le service. Les besoins transversaux de l'argent mobile (2^{ème} défi) s'avèrent difficiles à gérer pour un chef de produit ayant une influence limitée sur le reste de l'organisation, et notamment sur les ventes et la distribution.

2^{ème} considération: gérer les attentes au sein de l'organisation

Les attentes pesant sur la contribution financière à court terme de l'argent mobile par rapport aux autres activités existantes de l'entreprise (3^{ème} défi) doivent être correctement gérées afin d'éviter quelques pièges éventuels.

Sur les huit services connaissant la plus forte croissance dans le monde, d'après l'Étude 2011 de l'Association GSM sur l'Adoption de l'Argent Mobile, sept d'entre eux ont mis en place des entités organisationnelles distinctes pour l'argent mobile

La budgétisation de l'argent mobile est notoirement problématique lorsque les attentes organisationnelles ne sont pas correctement définies. Le modèle de rentabilité de l'argent mobile doit être expliqué aux dirigeants de l'entreprise, et notamment au directeur financier, en spécifiant les investissements sur deux ou trois ans nécessaires à la réussite de l'activité et un délai raisonnable pour espérer un retour sur investissement. Une fois les investissements quantifiés, il est possible de mettre des contrôles en place pour veiller à ce que le budget reste dans les limites prévues. À défaut, la tentation sera grande au cours des revues budgétaires annuelles de réaffecter certaines des ressources à des activités plus rentables à court terme, risquant

de priver l'argent mobile des effectifs nécessaires et de freiner sa croissance dans le long terme. Dans toute la mesure du possible, le budget de l'argent mobile doit faire l'objet d'un suivi à part, ce qui peut s'avérer extrêmement difficile lorsqu'un budget relatif à l'argent mobile existe en dehors de l'équipe de base de l'argent mobile, comme par exemple la fraction grands médias (Above the line) du budget marketing global.

La gestion des talents est un autre domaine susceptible de souffrir d'une mauvaise gestion des attentes. Il faut pouvoir attirer des candidats de haut niveau vers un programme qui peut sembler risqué par rapport à d'autres opportunités internes. La direction de l'entreprise peut éviter ce piège en mettant en place des objectifs et des indicateurs de performance appropriés pour récompenser leur performance, qui ne sera pas forcément financière, au cours des premières années.

Le point de vue des dirigeants : Maarten Boute de Digicel Haïti

Maarten Boute était PDG de Digicel Haïti au moment du lancement du service d'argent mobile de l'entreprise, nommé "Tcho Tcho"

Q. En quoi l'argent mobile diffère-t-il de l'activité GSM de base ?

A. Le modèle d'entreprise est complètement différent de celui de l'activité GSM. Avec celle-ci, il suffit de mettre un téléphone dans les mains de quelqu'un, et la personne l'utilise. L'argent mobile nécessite un apprentissage plus long qui se traduit par une croissance plus lente.

Q. Où convient-il de positionner l'argent mobile au sein de l'organisation ?

A. L'argent mobile requiert la mentalité d'une entreprise indépendante et doit être dissocié de l'activité principale pour être directement rattaché au PDG ou au directeur de l'exploitation.

Q. Pourquoi l'argent mobile ne peut-il se gérer comme un SVA ?

A. Deux raisons: premièrement, si vous placez le responsable produit de l'argent mobile au même rang que les autres responsables de produit, son activité ne fera pas le poids à court terme au plan financier. Ensuite, les chefs de produit n'ont pas le poids nécessaire pour intervenir transversalement et faire participer les autres divisions de l'entreprise.

Q. Comment motiver les fonctions de soutien ?

A. Les fonctions de soutien ont besoin d'avoir des indicateurs de performance et des incitatifs liés à l'argent mobile. Elles doivent être convaincues des avantages apportés par l'argent mobile en termes de fidélisation de la clientèle pour l'activité principale de l'entreprise.

2^{ème} partie: Faire évoluer la structure organisationnelle qui porte l'argent mobile

Les besoins des programmes d'argent mobile connaissent une évolution importante et naturelle au cours des premières années d'exploitation. Les structures organisationnelles de l'entreprise devront également évoluer pour s'adapter aux nouveaux besoins.

Les différentes phases d'un programme d'argent mobile: phase projet, croissance & maturité

Bien avant l'enregistrement du premier abonné, l'argent mobile voit le jour sous la forme d'un

projet. Le développement et la mise en œuvre de la plateforme technologique est une activité fondamentale de cette première phase, en parallèle de la définition des processus opérationnels et de l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires.

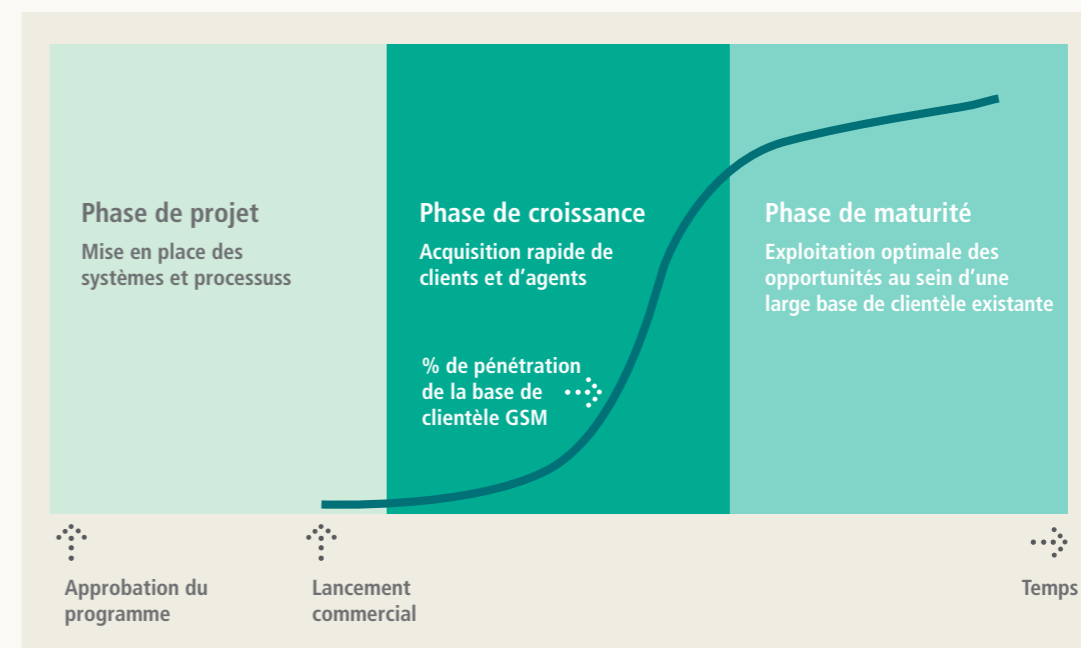
Après le lancement, l'attention de l'organisation se tourne vers les activités de terrain. Pendant la phase de croissance, l'amélioration des processus techniques et opérationnels reste importante, mais la plus grande partie des ressources humaines se concentre sur les ventes et la distribution. Les activités de recrutement et de formation des agents ou d'enregistrement des clients s'effectuent pour la plus grande part en face à face et les besoins en termes d'effectifs sont importants.

Au fil du temps, les services d'argent mobile se trouvent dotés d'un réseau de distribution étendu et pénètrent une fraction significative de la base de clientèle de l'opérateur mobile, ce qu'on appelle la phase de maturité. À ce stade, l'argent mobile commence à voler de ses propres ailes au plan

financier, et s'impose enfin comme un produit viable capable de contribuer de façon significative à la performance financière globale de l'entreprise. Au moment de la parution de cet article, quelques services dans le monde ont atteint ce stade.

La partie suivante de l'article évoque quelques considérations organisationnelles importantes pour chacune de ces trois phases.

L'évolution naturelle de l'argent mobile



La phase projet

Le rôle de la structure de groupe

Pendant la phase projet, le groupe est fréquemment le dépositaire de l'expérience la plus approfondie en matière de l'argent mobile, ce qui rend ses contributions particulièrement précieuses. Il existe trois domaines opérationnels dans lesquels la structure de groupe peut apporter un soutien substantiel aux entités opérationnelles : en premier lieu, le groupe apporte un savoir-faire en matière de pratiques de références issues du lancement de l'argent mobile sur d'autres marchés. Ensuite, le groupe peut influencer sur la relation et les négociations avec le fournisseur de technologie. Enfin, le groupe peut fournir une aide précieuse dans l'évaluation de l'environnement réglementaire, et fournir si nécessaire des ressources utiles pour dialoguer avec les autorités réglementaires.

Au-delà du soutien opérationnel, le groupe joue un autre rôle précieux dans les premiers pas d'un service : celui de la promotion et de la défense de l'argent mobile. Les programmes d'argent mobile récents peuvent avoir du mal à retenir l'attention dispersée de dirigeants d'entreprise très occupés, ainsi que des ressources nécessaires notamment transversales. L'intervention d'un groupe dote l'argent mobile d'un impératif stratégique et permet de concentrer l'attention des responsables de l'entreprise sur un programme

encore balbutiant. Dans certains cas, des fonctions de groupe peuvent également apporter un soutien budgétaire aux entités opérationnelles lorsque les ressources internes sont limitées

Le choix du mode de pilotage de l'argent mobile (phase projet)

Pendant la phase projet, les services d'argent mobile ont généralement un chef de projet et un **commanditaire** de niveau hiérarchique plus élevé. Le commanditaire n'a pas vocation à travailler sur le projet, mais plutôt à éliminer d'éventuels blocages internes et à entretenir l'adhésion au projet des autres responsables de l'entreprise. Le commanditaire du projet doit avoir le pouvoir de mobiliser des ressources et de prendre des décisions impliquant des choix entre le projet et les autres activités de l'entreprise. Le directeur du marketing est susceptible d'être le mieux placé pour assumer cette fonction.

Le **chef de projet** a de son côté la charge de faire le travail de fond nécessaire à la coordination des différentes tâches à accomplir dans chaque domaine. Les compétences requises pour cette fonction comprennent la capacité de gérer des équipes transversales, de mener à bien des projets de mise en œuvre de technologies complexes et d'obtenir la confiance des responsables de l'entreprise. Le chef de projet peut être recruté au sein de l'entreprise ou provenir

de l'extérieur; un candidat extérieur devra néanmoins être capable d'établir rapidement des relations au sein de l'entreprise à travers tout un éventail de groupes transversaux. Des connaissances en matière de services financiers (concernant notamment les aspects de contrôle et le respect des réglementations) peuvent être utiles, mais peuvent également être complétées par des consultants externes issus du secteur bancaire ou de l'industrie des cartes de paiement.

Favoriser une gouvernance réactive et bien informée

L'argent mobile a un impact sur la totalité des opérations de l'entreprise, relativement tôt pendant la phase de projet, introduisant ainsi de nouveaux risques dans différents domaines de l'organisation. Par conséquent, il est important qu'une gouvernance transversale du projet soit mise en place pendant cette phase (voir ci-dessous).

Pratiques de référence en matière de gouvernance pendant la phase de projet

Patrick Crooks, un consultant qui a travaillé avec un certain nombre de services d'argent mobile en phase de projet, recommande l'approche suivante en matière de gouvernance de projet :

1. Constitution d'un **comité de projet** composé de membres de la direction générale et présidé de préférence par le directeur général de l'organisation.
 - a. Le comité de projet devra inclure le directeur du marketing, le responsable de la stratégie, le responsable de la technologie et des systèmes d'information, le responsable réglementaire, le directeur financier, le responsable de la gestion des risques, de la prévention de la fraude et de l'assurance revenu, le service à la clientèle, ainsi qu'un représentant de haut niveau de la banque partenaire le cas échéant.
 - b. Le comité assume la responsabilité de la réussite globale du projet ; il devra approuver l'ensemble des plans, ressources et résultats à obtenir, et autoriser toute exception ou risque significatif. Il est également en charge de la communication avec les dirigeants de l'entreprise.
2. Le projet doit avoir une matrice bien définie des personnes à consulter, des décisions clés et des principaux changements, et des personnes devant les ratifier.
3. Il conviendra de préciser clairement si les processus habituels de comités de l'opérateur mobile s'appliqueront pour les décisions d'investissement en immobilisations, les choix de technologie, la tarification, etc., ou si le comité de projet sera habilité à prendre de telles décisions. Dans l'idéal, il est préférable que les décisions soient prises par le comité de projet car les comités habituels de l'opérateur mobile n'auront probablement pas le niveau d'expertise interdisciplinaire nécessaire à ce stade.

La phase de croissance

Lorsque le service d'argent mobile progresse de la phase projet à la phase de croissance, l'affectation des ressources s'éloigne de la définition du produit pour se concentrer sur la commercialisation de celui-ci. La phase de croissance nécessite de porter une attention accrue aux ventes et à la distribution, ce qui se reflétera dans les effectifs consacrés à l'argent mobile.

Le choix d'un responsable de l'argent mobile (phase de croissance)

Compte-tenu de cet infléchissement nécessaire, **le leader idéal pour la phase de croissance peut ne pas être le même que celui de la phase de projet**. Bien que les compétences du responsable de la phase projet telles que mentionnées ci-dessus (à savoir le pouvoir d'influence sur le reste de l'organisation, la capacité de mener à bien des projets technologiques, etc.) soient toujours pertinentes, la capacité de diriger une organisation commerciale devient primordiale. L'importation de talents en provenance d'autres secteurs (comme par exemple le secteur bancaire, celui des services financiers aux particuliers ou des biens de consommation courante) peut s'avérer utile, à condition que le candidat ait une bonne expérience des ventes et de la distribution.

La fonction de distribution : vaut-il mieux mettre en place une structure distincte ou exploiter les équipes commerciales GSM en place?

La distribution (à savoir le recrutement et la gestion des agents) est la fonction qui détermine la réussite ou l'échec du service au cours de la phase de croissance, et celle qui consomme la plus grande partie des ressources humaines disponibles. La principale décision à prendre vis-à-vis de cette fonction est de savoir si elle sera « sous-traitée » auprès des équipes commerciales GSM de l'opérateur ou mise en place sous forme d'une structure dédiée indépendante. Chez beaucoup d'opérateurs, on constate une volonté d'exploiter les ressources et les relations existantes au niveau de l'activité GSM de base. Mais les résultats sont souvent décevants. Les relations et les ressources qui existent au sein de l'activité de base ne sont pas aussi utiles qu'on pourrait le penser à première vue pour l'argent mobile. Il y a deux raisons à cela :

1. Les services qui s'appuient sur l'équipe commerciale GSM pour mettre en place un réseau d'agents d'argent mobile constatent que cette mission ne se voit pas forcément accorder toute l'attention nécessaire. Les revenus initiaux de l'argent mobile ne feront jamais le poids par rapport aux revenus GSM de base pendant les premières années, et ne représenteront probablement qu'une petite partie de leurs indicateurs de performance globaux. Le développement et l'animation d'un nouveau réseau d'agents de l'argent mobile peut s'avérer un projet complexe et chronophage. Il est peu probable que les équipes commerciales GSM en place fassent de l'argent mobile une priorité par rapport à l'activité plus simple et bien établie de commercialisation du temps d'appel.
2. L'équipe commerciale GSM en place s'appuiera probablement sur les distributeurs GSM en place pour former la base d'un réseau d'agents de l'argent mobile. Cela peut sembler un point de départ évident. Toutefois, un certain nombre de services déjà établis font état de difficultés à motiver des distributeurs habitués à la vache à lait que représente la vente de crédit à investir les efforts ou le capital nécessaires pour l'argent mobile. Les équipes commerciales GSM seront moins enclines à prospecter en dehors du réseau de distribution des crédits téléphoniques, où elles pourraient pourtant trouver des agents plus motivés envers l'argent mobile.

Pour toutes ces raisons, **les services d'argent mobile couronnés de succès ont généralement créé des structures parallèles distinctes pour la distribution de l'argent mobile**. Ces structures recrutent un mélange de distributeurs GSM existants et de nouveaux agents dédiés à l'argent mobile. En général, les distributeurs GSM en place se montrent plus intéressés par cette nouvelle activité une fois que la base de clientèle s'est élargie (ainsi que les revenus potentiels). A ce moment-là, généralement quelques années après le lancement du service, il devient possible de mieux exploiter la fonction commerciale GSM de base.

Les différents rôles de la fonction de distribution

La fonction de distribution occupera probablement la plus grande partie des effectifs de l'argent mobile pendant les premières années. Elle recouvre différentes sous-fonctions :

- **La force de vente** : il s'agit des personnes chargées du recrutement et du développement de l'activité au sein du canal de distribution. Ces équipes commerciales se voient souvent confier une région donnée avec la responsabilité de la performance globale de l'argent mobile au sein de ce territoire. Il s'agit d'une fonction de terrain, avec la plus grande partie du temps consacrée à rencontrer les agents pour améliorer leur performance.
- **Les services administratifs** : ces équipes ont la responsabilité du soutien administratif du réseau d'agents, comprenant notamment le paiement des commissions, les rapprochements comptables et la validation des procédures de vérification de l'identité des clients et des agents. Ils assurent également l'assistance en direct des agents et agents principaux.
- **Le suivi des agents, la formation et le contrôle qualité** : en parallèle à la force de vente, cette autre fonction de terrain s'attache à la formation, à l'entretien et à l'approvisionnement du réseau d'agents. Se rattachant à la fonction commerciale, ces activités sont plus routinières par nature et peuvent être assurées par du personnel moins qualifié ou sous-traitées à des prestataires extérieurs. Les responsabilités comprennent la distribution du matériel commercial (par ex. brochures d'enregistrement, affichage), la formation initiale et les formations de suivi pour les nouveaux services et les agents au guichet, et les contrôles de routine de la performance des agents.

Trois principes pour la définition des responsabilités au sein de l'équipe commerciale

Principe n° 1 : Le temps des agents commerciaux doit être consacré à la vente et non à l'assistance

Au sein de la fonction de distribution, la force de vente est probablement constituée des effectifs les plus qualifiés et les mieux payés. À ce titre, leur temps doit être réservé au travail offrant la plus forte valeur ajoutée, à savoir le recrutement de nouveaux agents et l'animation commerciale des agents existants. Mobiliser un représentant commercial pour répondre aux demandes d'assistance de routine des agents ou effectuer des tâches administratives est un gaspillage de précieuses ressources. Dans le même ordre d'idée, les fonctions de suivi et de contrôle qualité, plus routinières et procédurières par nature, peuvent être assurées par du personnel moins qualifié.

Principe n° 2 : Les fonctions de vente et de suivi des agents doivent être assumées par des personnes différentes

L'indicateur de performance prioritaire d'un représentant commercial (« recruter plus d'agents ») est par nature incompatible avec l'indicateur de performance prioritaire d'un individu chargé du suivi (« maintenir la qualité de l'expérience des clients »). Un représentant commercial ne va pas punir ou mettre fin aux services d'un agent qui ne respecterait pas les normes de base en matière de qualité ou de respect des règles. Il n'a que peu intérêt par exemple à signaler un agent qui ne respecte pas les exigences de vérification de l'identité des clients si cet agent génère un volume d'affaires important.

Principe n° 3 : L'assistance à la clientèle est fournie par le centre d'appel général. Celle des agents s'effectue par le biais d'une ligne d'appel dédiée

Quel que soit leur effectif, les centres d'appel sont forcément encombrés par moments. Les clients tolèreront ces encombrements jusqu'à un certain point. Mais les agents considèrent qu'ils doivent être traités comme des partenaires commerciaux et non comme des clients, et auront beaucoup moins de tolérance vis-à-vis des délais d'attente ou des menus de réponse vocale interactive (IVR en anglais). Si les agents ont l'impression de ne pas disposer du soutien nécessaire, ils seront moins enclins à investir leur temps et leur argent dans l'argent mobile.

Les autres fonctions liées à l'argent mobile : faut-il les créer, les sous-traiter en interne ou les sous-traiter à l'extérieur?

En dehors de la distribution, un programme d'argent mobile performant devra mettre en place ou rechercher des capacités dans d'autres domaines fonctionnels. Il faudra décider des fonctions 1) à créer au sein de l'équipe de l'argent mobile 2) à sous-traiter en interne auprès d'autres divisions de l'entreprise ou 3) à sous-traiter à l'extérieur de celle-ci auprès de prestataires externes.

- **Marketing** : Une pratique courante au sein des services d'argent mobile les plus performants est de **sous-traiter en interne le marketing à l'équipe marketing principale de l'entreprise, tout en établissant des liens plus forts que d'ordinaire avec le groupe de l'argent mobile**. Le responsable du marketing devra avoir une bonne connaissance de l'argent mobile ainsi que du parcours en plusieurs étapes que doivent suivre les clients. Un responsable marketing évoque ainsi avoir « cohabité » un certain temps avec l'équipe de l'argent mobile pour arriver à réellement comprendre les besoins de celle-ci en matière de marketing. D'autres organisations ont imposé ce lien en instituant un double rattachement hiérarchique du responsable marketing de l'argent mobile, qui rapporte à la fois au responsable de l'argent mobile et au directeur du marketing.
- **Développement commercial** : Une pratique courante au sein des services d'argent mobile les plus performants consiste à **créer une fonction de développement commercial au sein de l'équipe de l'argent mobile**. Compte-tenu du caractère grand public du produit, la machinerie existante de développement commercial au niveau de l'opérateur n'est probablement pas la mieux placée pour mettre en place des partenariats pour l'argent mobile. Le développement commercial commence souvent sous la forme d'une fonction annexe du responsable de l'argent mobile, mais à mesure que le service se développe, cette activité devient une fonction suffisamment importante pour justifier des ressources humaines dédiées.
- **Relations avec les autorités réglementaires** : Même si la plupart des opérateurs mobiles disposent d'équipes dédiées pour faire le lien avec les autorités réglementaires dans le domaine des télécommunications, cette personne ou ces personnes peuvent ne pas avoir la formation, la disponibilité ou les compétences nécessaires pour travailler avec les autorités réglementaires des services financiers. Dans certains cas, la personne concernée sera formée (parfois par des ressources d'un organisme de réglementation) pour entamer le dialogue avec les autorités réglementaires en charge des services financiers; dans d'autres cas, le responsable de l'argent mobile devient le responsable réglementaire du service. Quel que soit le cas, la personne en charge des relations avec les autorités réglementaires devra avoir les compétences et les connaissances nécessaires pour assumer cette fonction.² De surcroît, quelqu'un devra avoir la responsabilité finale du respect des réglementations applicables, notamment en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (AML/CFT en anglais).

² MMU offre des ressources de formations destinées aux opérateurs pour les relations avec les autorités réglementaires. Veuillez nous contacter directement pour plus d'information.

■ **Assistance à la clientèle et aux agents (centre d'appel) :** Une pratique courante au sein des services d'argent mobile les plus performants est de **sous-traiter en interne l'assistance à la clientèle auprès du centre d'appels de l'opérateur** et de mettre en place un système d'assistance pour les agents. Les besoins d'assistance à la clientèle générés par l'argent mobile peuvent être conséquents. Pendant les premiers mois qui suivent le lancement, les clients inondent le centre d'appels de demandes de renseignements généraux concernant le service. A mesure que se développe la base de clientèle du service, les demandes de réinitialisation des codes confidentiels et autres demandes transactionnelles se font plus fréquentes. En général, l'ensemble du personnel du centre d'appels est formé pour répondre aux demandes de renseignements généraux sur l'argent mobile, tandis que les demandes plus sensibles, comme les réinitialisations de code confidentiel, sont traitées par une équipe spécialement formée à l'argent mobile au sein du centre d'appels.

L'assistance aux agents s'effectue généralement par le biais d'une ligne dédiée. Certains services abritent cette permanence téléphonique au sein des services administratifs de l'argent mobile. D'autres l'hébergent dans leur centre d'appels. Quelle que soit l'option retenue, il s'agit d'une nouvelle fonction à mettre en place au sein de l'organisation.

Des capacités fonctionnelles devront être créées ou sous-traitées pour d'autres domaines tels que l'analyse stratégique de données (« business intelligence »), le développement produit, la prévention de la fraude et la gestion des risques,³ la conformité réglementaire et les systèmes d'information. L'emplacement de ces fonctions au sein de l'organisation et l'affectation de ressources dédiées en leur faveur dépendent largement du stade de développement du réseau et de la structure du reste de l'organisation de l'opérateur.

Lorsque bon nombre des fonctions évoquées ci-dessus sont sous-traitées en interne auprès d'autres entités opérationnelles de l'opérateur, **l'adhésion et le système de motivation au niveau de la direction de l'entreprise deviennent un aspect essentiel de cette coordination.** Les recherches effectuées par MMU montrent que de nombreux cadres supérieurs, y compris des PDG, ont désormais des indicateurs de performance relatifs à l'argent mobile.

Effectifs

Si vous interrogez un responsable de l'argent mobile sur ses difficultés organisationnelles, il ou elle se plaindra forcément des soucis d'effectifs et de la lutte continue pour avoir le personnel nécessaire. On observe souvent un cumul des fonctions au niveau de certaines personnes, des équipes de distribution surchargées en train de se débattre avec les questions et les problèmes de réseaux d'agents en pleine expansion, ainsi que des retards dans les tâches administratives.

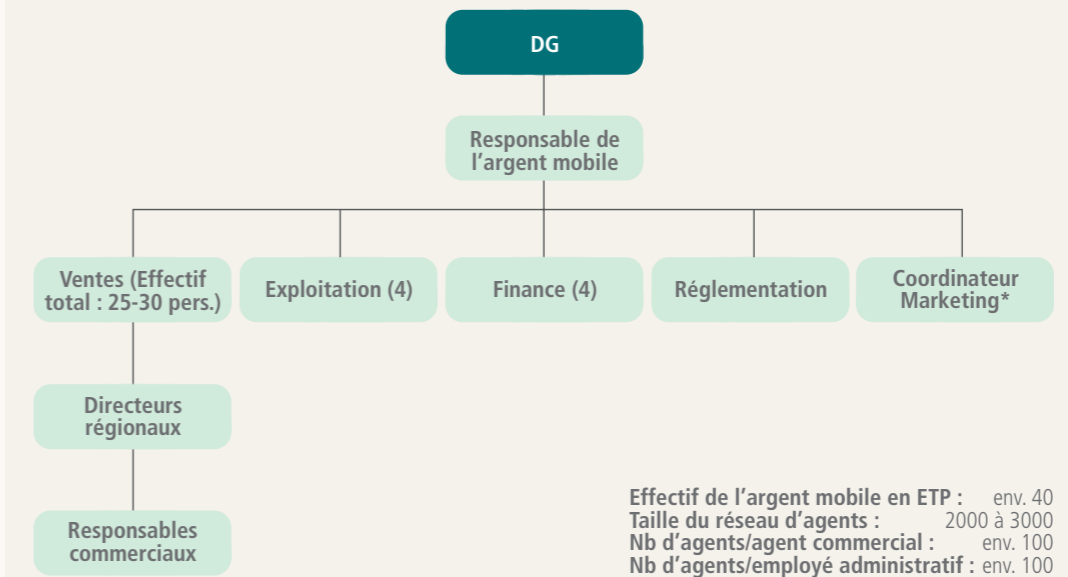
Adapter les effectifs à la croissance rapide d'un programme d'argent mobile peut s'avérer une tâche difficile.

Le tableau ci-dessous offre quelques références pour aider les opérateurs à dimensionner leurs équipes de façon comparable à celle d'autres services d'argent mobile qui ont fait leurs preuves. Ces références sont de deux types : en premier lieu, nous indiquons des coefficients de taille permettant d'ajuster les effectifs en fonction de la croissance du programme. Ensuite, nous présentons de façon anonyme la structure organisationnelle d'entreprises réelles susceptibles de servir de référence.

Effectifs de références pour le dimensionnement des équipes de l'argent mobile

Fonction	Taille fonction de...	Ratio de référence	Logique de calcul
Ventes	Nb d'agents	50-150 agents par représentant commercial	Un agent commercial peut visiter une cinquantaine d'agents par semaine. Le respect de ce ratio permet de visiter chaque agent toutes les semaines à toutes les trois semaines, ce qui constitue un minimum pour un réseau faisant ses premiers pas. Les structures des agents principaux peuvent alléger cette contrainte en apportant leur propre soutien commercial.
Service administratif	Nb de points de contacts (agents ou agents principaux)	100-200 points de contact par employé administratif	Les besoins d'assistance aux agents sont fréquents. Dans les réseaux ne disposant pas de structures d'agents principaux, toutes les demandes de renseignement des agents remontent vers le service administratif de l'argent mobile. La mise en place d'une structure d'agents principaux permet de réduire le nombre de points de contact.
Capacité du centre d'appel	Nb d'abonnés inscrits	300-400 appels entrants pour 1000 abonnés inscrits	

Service d'argent mobile de l'Afrique de l'Est Phase de croissance

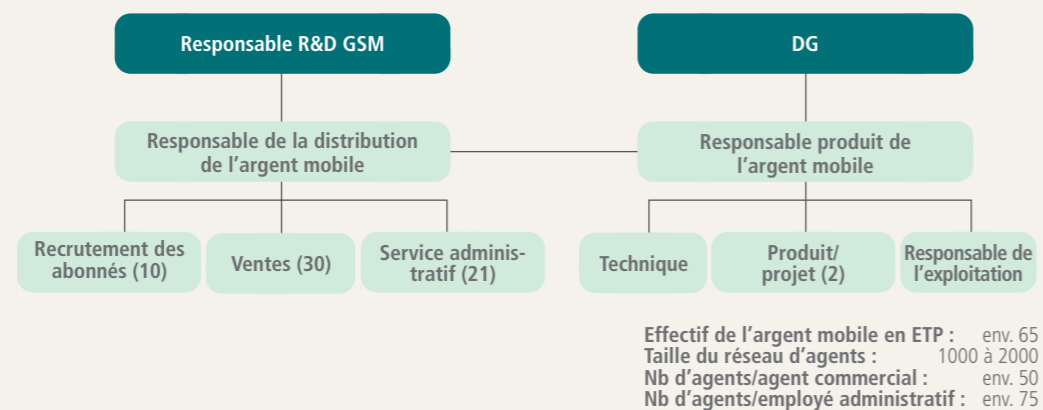


Ce service d'argent mobile abrite l'ensemble du personnel de l'argent mobile au sein d'une structure qui rapporte directement au directeur général. La personne chargée du marketing a un rattachement fonctionnel au responsable marketing de l'opérateur mobile. Le service maintient un ratio adapté en termes de nombre d'agent par responsable commercial (une centaine d'agents par commercial), mais se situe légèrement en dessous du ratio recommandé en termes de nombre d'agents par employé administratif (300 contre une fourchette conseillée de 100 à 200).

³ Lire « Managing the Risk of Fraud in Mobile Money » de MMU pour des informations supplémentaires sur la façon dont les opérateurs mobiles peuvent gérer les risques de fraude liés à l'argent mobile.

⁴ Lire « Managing a Network of Mobile Money Agents » de MMU pour des informations supplémentaires sur les structures d'agent principal.

Service d'argent mobile de l'Afrique australe
 Phase de croissance



Chez cet opérateur, la responsabilité de l'argent mobile est partagée entre une fonction de distribution et une fonction produit. Même la structure de distribution de l'argent mobile est abritée au sein de l'équipe commerciale GSM de l'entreprise, il convient de noter que les personnes concernées sont entièrement dédiées à l'argent mobile. Le réseau maintient un ratio confortable d'agents par représentant commercial (50 pour une fourchette conseillée de 50 à 150) ainsi que d'agents par employé administratif (75 par rapport à une fourchette conseillée de 100 à 200)

La phase de maturité

À l'heure actuelle, peu de services se trouvent en phase de maturité. Il faut une période de temps significative pour arriver à mettre en place une structure de distribution au plan national, et même avec la base de clientèle captive de l'activité GSM, l'acquisition de clientèle peut prendre du temps.

Mais au bout d'un certain temps, ces missions arrivent à leur fin. En plus de leur réussite opérationnelle, les programmes d'argent mobile enregistrent alors une réussite comparable en termes financiers. Cinq ans après son lancement, le service M-PESA au Kenya représente désormais 15,8% des revenus de Safaricom.⁵

Les organisations doivent alors progressivement réorienter leurs structures pour s'adapter à cette nouvelle réalité qui se fait jour. Voici quelques aspects à envisager :

La réintégration possible de la distribution de l'argent mobile au sein des entités de base GSM

WLorsque qu'on constate un chevauchement important entre le réseau des distributeurs GSM et celui de l'argent mobile, et que les revenus de l'argent mobile commencent à rivaliser avec ceux issus de produits GSM traditionnels, la logique d'une structure de distribution indépendante pour l'argent mobile commence à s'estomper. Les activités GSM de base auront désormais des

incitatifs suffisants pour veiller à la réalisation des objectifs de vente de l'argent mobile, et il deviendra moins justifiable d'entretenir deux points de contact différents pour les distributeurs au sein de l'organisation de l'opérateur mobile.

En 2010, Safaricom a ainsi intégré M-PESA à sa direction du marché des particuliers et à celle du marché des entreprises, responsables respectivement du développement commercial de chacun de ces segments. Les décisions stratégiques restent prises par la direction des services financiers.

Un accent plus important mis sur le partenariat et le développement produit

En phase de maturité, le défi commercial se trouve remplacé par celui consistant à tirer le meilleur parti des opportunités offertes par la base de clientèle existante. Les programmes d'argent mobile se tournent généralement vers l'extérieur pour ces nouvelles opportunités qui prennent la forme de nouveaux produits, de nouveaux partenaires et de nouvelles possibilités « B2B » (entreprise à entreprise). Ce changement d'orientation entraîne de nouveaux besoins en termes de ressources humaines pour le développement des relations commerciales, l'analyse stratégique des données et les ventes aux entreprises. Ces activités attireront des effectifs supplémentaires et nécessiteront plus de temps d'encadrement.

Conclusion

Les structures organisationnelles sont un domaine dans lequel l'industrie de l'argent mobile a établi des pratiques de référence par tâtonnements. Les opérateurs expérimentés ont démontré l'importance d'établir des unités commerciales indépendantes pour l'argent mobile, de mettre en place des forces de ventes et de distribution distinctes pour assurer le développement commercial de l'argent mobile, et d'enrôler comme nécessaire les autres divisions fonctionnelles de l'opérateur afin de créer un environnement propice au développement de l'argent mobile. Nous espérons que les services plus récents pourront bénéficier de ces enseignements et répondre ainsi à leurs besoins organisationnels, du démarrage jusqu'à maturité, pour mieux garantir leur réussite.

BILL & MELINDA
 GATES foundation

The MasterCard
 Foundation

ON
 OMIDYAR NETWORK™

Le programme MMU est soutenu par la Fondation Bill & Melinda Gates, la Fondation MasterCard et Omidyar Network

⁵ Comme évoqué publiquement dans le rapport annuel 2012 de Safaricom couvrant mars 2012.



Pour plus d'information, veuillez contacter
mmu@gsm.org
GSMA London Office
T +44 (0) 20 7356 0600
<http://www.gsma.com/mmu>

