

# Services monétaires mobiles dans les marchés émergents: un modèle économique rentable pour une inclusion financière accrue

Services bancaires Mars 2018

**Auteurs:**  
Philip Osafo-Kwaako  
Marc Singer  
Olivia White  
Yassir Zouaoui





# Résumé

L'essor des services monétaires mobiles est porteur d'une double promesse: d'abord, celle de l'inclusion bancaire, pour des catégories de population aujourd'hui à l'écart des services financiers de base; ensuite, celle d'une opportunité économique substantielle, sur les marchés émergents, pour les acteurs des services monétaires mobiles. De fait, à l'heure actuelle, dans les pays émergents, deux milliards de personnes et 200 millions de petites entreprises n'ont pas accès à l'épargne et au crédit bancaires. Pour ces populations, une véritable inclusion financière supposerait, non seulement de pouvoir bénéficier de services de paiement, mais aussi de services plus sophistiqués, qui amélioreraient significativement leur situation financière. S'ils parvenaient à leur proposer de tels services de manière rentable, les acteurs des services monétaires mobiles accéderaient pour leur part à un vaste marché, encore largement inexploré. Il existe donc une convergence d'intérêts à développer ces services. Pour identifier les conditions dans lesquelles les acteurs des services monétaires mobiles pourraient y parvenir, nous avons examiné les modèles économiques actuels d'un large panel d'acteurs – en gardant leurs données anonymes. Cet article résume les conclusions de notre analyse.

- **Les économies d'échelle jouent un rôle primordial: elles permettent d'atteindre la rentabilité, mais exigent au départ des investissements importants.** Les dispositifs de paiement mobile permettent de réaliser des économies d'échelle considérables, dès lors que les effets de réseau entrent en jeu: les coûts fixes, ramenés à une large base d'utilisateurs, sont alors très réduits, aussi bien pour un acteur que, plus largement, pour le marché considéré dans sa globalité. Selon nos estimations, une fois passé le « seuil » au-delà duquel les économies d'échelle se concrétisent, le marché des services monétaires mobiles pourrait dégager une marge brute de l'ordre

de 35 %. Néanmoins, pour les plus petits acteurs, ce modèle constitue un défi: ils pourraient se trouver contraints de dépenser plus du double de leurs recettes rien que pour défendre leur taille critique. D'autre part, afin d'acquérir leur clientèle, les acteurs des services monétaires mobiles devront consentir à des investissements substantiels – en marketing, mais aussi pour recruter et former des agents, de même que pour développer leurs infrastructures techniques et commerciales. Là encore, les petits acteurs risquent d'être défavorisés: leurs dépenses par client seraient jusqu'à deux fois plus élevées que celles d'un acteur ayant atteint la taille critique.

- **La réglementation peut favoriser, ou au contraire entraver, la capacité des acteurs à croître – voire les décourager d'atteindre la taille critique.** La réglementation exerce une influence significative sur le modèle économique des acteurs des services monétaires mobiles, notamment sur leur aptitude à déployer et entretenir un réseau commercial dense, à développer les savoir-faire et les infrastructures nécessaires, ainsi qu'à lancer de nouveaux services plus sophistiqués, au-delà des paiements. Ainsi, des plafonds réglementaires sur les commissions de paiement peuvent faire basculer un service rentable vers un service déficitaire. Sur l'échantillon d'acteurs des services monétaires mobiles que nous avons analysé, un plafond réglementaire fixé à 0,25 USD par paiement, par exemple, ferait s'effondrer une marge positive d'environ 35 % à une marge négative de 5 %.
- **Les opportunités vont se multiplier pour les acteurs des services monétaires mobiles, à mesure que les modèles économiques vont évoluer.** Même si les services d'envoi/réception de paiement en espèce (services

dits « cash-in-cash-out; CICO en abrégé) resteront indispensables, il sera possible de réduire progressivement la part des transactions en espèce, au profit des paiements électroniques, ce qui générera des opportunités supplémentaires pour les acteurs des services monétaires mobiles. En effet, les marges sur les paiements électroniques s'élèvent à 95 % – contre environ 30 % pour les services CICO. Les acteurs des services monétaires mobiles pourront aussi développer des services qui vont bien au-delà des paiements numériques standard, allant des micro-paiements à de nouveaux services financiers mettant à profit les données des clients. Des modèles économiques entièrement nouveaux, entièrement digitaux, pourraient émerger. Mais, en tout état de case, il faut s'attendre à ce que les acteurs des services monétaires mobiles se focalisent, après une phase d'innovation et d'expérimentation, sur les services offrant la meilleure rentabilité plutôt que sur ceux qui leur permettent simplement de croître.

- **Pour capter les opportunités de marché actuelles et à venir, les acteurs des services monétaires mobiles devront nouer des partenariats ou acquérir de nouvelles compétences.** Faire croître, puis pérenniser, un service monétaire mobile rentable exige une palette de compétences à la fois diversifiées et complexes à développer. Parmi celles-ci: des savoir-faire en marketing et en distribution à grande échelle, en gestion d'une force commerciale, en informatique, en traitement et analyse de données, en conception et lancement de produit, ainsi qu'une connaissance approfondie du domaine de l'intermédiation financière. A l'heure actuelle, aucune catégorie d'acteurs ne détient l'ensemble de ces compétences – ni les banques établies,

ni les opérateurs de téléphonie mobile, ni les acteurs technologiques d'Internet. Chaque catégorie d'acteur bénéficie en revanche d'actifs spécifiques: les opérateurs de téléphonie mobile, par exemple, peuvent s'appuyer sur leur réseau d'agents et de points de distribution physique existants pour fournir des services CICO avec des coûts inférieurs d'environ 40 % à ceux des banques. En effet, les services de ces dernières, bien qu'en croissance rapide, n'ont pas encore atteint la taille critique, à l'heure actuelle. Mais, à l'inverse, il manque aux opérateurs de téléphonie mobile une expérience ou des compétences solides en matière de gestion des dépôts – une dimension essentielle de l'intermédiation financière. Dès lors, des partenariats entre banques et opérateurs de téléphonie, ou l'acquisition d'un réseau physique par un acteur technologique d'Internet, pourraient constituer des pistes intéressantes, au regard de la nécessité d'associer de nombreux actifs tangibles et intangibles pour réussir dans les services bancaires mobiles.



Les services bancaires mobiles représentent une opportunité substantielle, et une opportunité qu'il est possible de saisir. Mais pour ce faire, des ajustements à la marge ne seront pas suffisants. Les acteurs qui veulent réussir sur ce nouveau marché devront se donner les moyens de leur ambition: investir à long terme, et réinventer totalement leur modèle opérationnel – y compris par le biais de partenariats avec d'autres catégories d'acteurs. Leur succès irait dans le sens de l'intérêt général, ce qui justifierait un dialogue constructif entre les diverses parties prenantes, en particulier les instances réglementaires.

# Introduction

Les services monétaires mobiles sont porteurs d'une double promesse. Pour les individus et les entreprises aujourd'hui exclues des services bancaires de base, ils pourraient représenter un catalyseur d'inclusion financière; pour les acteurs de ce marché, une opportunité économique considérable. De fait, une majorité des consommateurs et des entrepreneurs des pays émergents reste encore à l'écart du système financier formel. Deux milliards de personnes, ainsi que 200 millions de petites entreprises, n'ont aucun accès à l'épargne ni au crédit bancaires – en tout cas formels. Par conséquent, ils sont contraints d'opérer leurs transactions en espèce, ils n'ont pas la possibilité d'épargner et d'investir leur argent de manière sûre, et ils dépendent de prêteurs privés ou de leur réseau personnel pour obtenir un crédit. Par ailleurs, même la frange de population et d'entreprises qui bénéficie d'un accès au système bancaire formel paye souvent cher pour des services très basiques. Pour ces publics, accroître l'inclusion financière se traduirait par une amélioration significative de leur prospérité, via l'accès à une gamme plus étendue de services, incluant mais ne se limitant pas aux paiements.

Pour leur part, les acteurs des services monétaires mobiles, qui fourniraient ces services financiers numériques, captent un marché considérable, aujourd'hui largement inexploré. Les services financiers numériques pourraient en effet toucher plus de 1,6 milliard de nouveaux clients dans les pays émergents. Ils permettraient d'augmenter de 2 100 milliards USD le volume des crédits

accordés aux ménages et aux entreprises sur ces marchés. Les acteurs des services monétaires mobiles pourraient accroître leurs revenus – et augmenter leur bilan bancaire d'un montant cumulé de 4 200 milliards USD. Qui plus est, développer les activités bancaires mobiles permettrait aux acteurs du marché d'accélérer l'innovation dans les services financiers, en renouvelant totalement les modèles économiques – par exemple, avec des solutions de micro-paiement, ou des services 100 % dématérialisés. Enfin, les institutions bancaires établies pourraient, grâce aux services bancaires mobiles, réduire leurs coûts opérationnels et économiser de l'ordre de 400 millions USD par an.<sup>1</sup>

Si les opportunités présentées par ce nouveau marché sont bien perceptibles, elles s'accompagnent aussi d'un certain nombre d'incertitudes ou de difficultés. Par exemple: Quelle sera la chaîne de valeur des services bancaires mobiles? Quels comportements peut-on anticiper de la part des consommateurs? La structure même du marché des services bancaires mobiles apparaît complexe et très spécifique – avec la participation de différentes catégories d'acteurs, allant des banques établies aux opérateurs de téléphonie mobile. Ce à quoi s'ajoute l'influence considérable des instances réglementaires. Enfin, force est de constater que seul un petit nombre d'acteurs a aujourd'hui atteint la taille critique – celle qui permet de réellement bénéficier d'économies d'échelle.

---

<sup>1</sup> Toutes les données de ce paragraphe sont issues de l'article *Digital finance for all: Powering inclusive growth in emerging economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016.

Afin d'apporter notre éclairage sur ces questions, et d'aider les acteurs des services monétaires mobiles à identifier leurs facteurs clés de succès, nous nous sommes livrés à une analyse approfondie des données – anonymes – d'un large panel d'acteurs. A notre connaissance, c'est la première fois qu'un travail aussi systématique est réalisé. Nous nous sommes appuyés à la fois sur des données exclusives obtenues de six grands acteurs et sur des sources d'information publiques. Nos comparaisons se sont concentrées principalement sur l'Afrique de l'Est, tout en intégrant des acteurs représentatifs d'Afrique de l'Ouest et d'Asie du Sud-Est. Notre périmètre d'analyse comprend à la fois des banques, des opérateurs de téléphonie mobile, ainsi que d'autres fournisseurs de services bancaires mobiles. D'autre part, certains des acteurs que nous avons analysés n'ont pas encore atteint la taille critique (typiquement, leur part de marché est inférieure 25 % et ils ne réalisent qu'un petit volume de transactions) quand d'autres opèrent déjà à l'échelle et dominant leurs marchés respectifs. Enfin, le degré de maturité des acteurs examinés variait également, allant de moins de cinq ans d'expérience des services bancaires mobiles, à plus de dix ans.

En définitive, notre étude révèle que les services bancaires mobiles représentent une opportunité considérable – et qu'il est réaliste d'espérer la capter. Néanmoins, cela supposera de la part de la plupart des acteurs un profond changement d'approche. En effet, les acteurs qui s'attaquent à ce marché doivent être prêts à investir à long terme, ainsi qu'à envisager de nouveaux modèles opérationnels, notamment en concluant des partenariats avec d'autres catégories d'acteurs. Les entreprises qui souhaitent réussir dans les services bancaires mobiles ne pourront pas se contenter de « faire plus de ce qu'ils font déjà », ni d'opérer de petits ajustements à la marge. Une remise en question profonde de leur modèle opérationnel s'imposera. En parallèle, le rôle de la réglementation doit également être souligné: selon son orientation, elle est susceptible d'accélérer tout comme d'entraver l'essor des services bancaires mobiles. Or cet essor contribuerait à l'intérêt général – tant celui des consommateurs que celui des acteurs du marché. Dès lors, il apparaît souhaitable que les parties prenantes entretiennent un dialogue constructif, en particulier avec les instances réglementaires. Le reste de cet article expose ces conclusions de manière plus détaillée.

# Atteindre une taille critique est indispensable pour devenir rentable – ce qui implique un important investissement initial

Dans les paiements mobiles, il est possible de réaliser d'importantes économies d'échelle: des effets de réseau entrent en jeu, qui font que les coûts fixes, une fois ramenés à une base d'utilisateurs suffisamment large, peuvent être relativement réduits. Cette logique profite tant aux acteurs individuellement, qu'au niveau du marché dans son ensemble. Selon nos estimations, une fois passé le « seuil » au-delà duquel les économies d'échelle se concrétisent, le marché des services monétaires mobiles pourrait dégager une marge

brute de l'ordre de 35 %. Néanmoins, pour les plus petits acteurs, ce modèle constitue un défi: ils pourraient se trouver contraints de dépenser plus du double de leurs recettes rien que pour préserver leur taille. Le seuil de rentabilité – celui à partir duquel les volumes de transactions sont suffisants pour amortir les coûts – se situe autour de 2 à 3 milliards USD de transactions par an, pour les acteurs que nous avons observés. Ce volume de transaction équivaut à 20 à 30 millions USD de revenus<sup>2</sup> (figure 1).

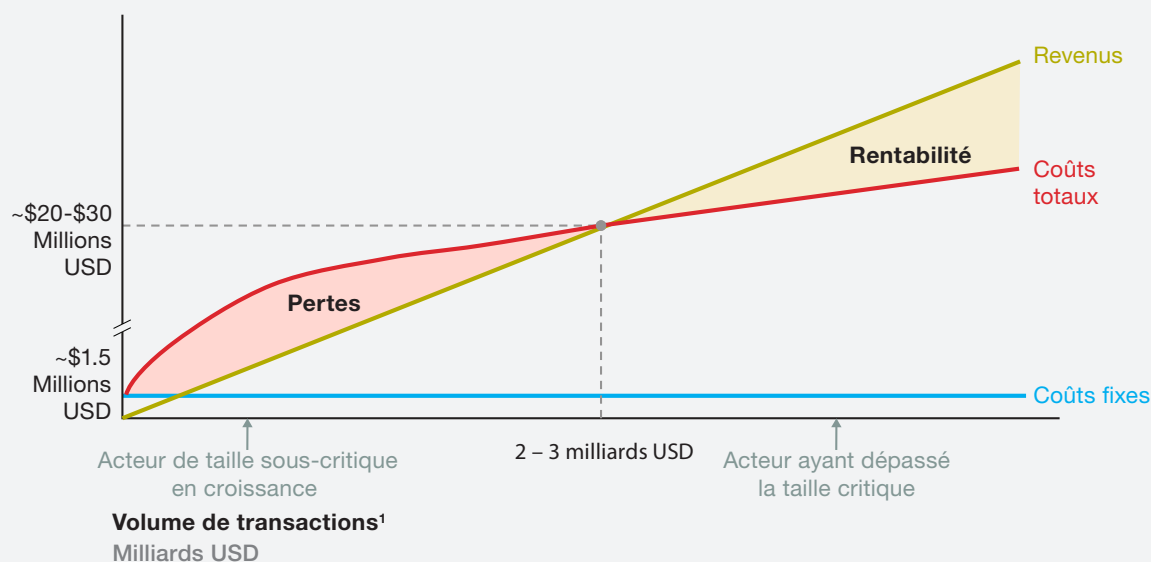
Figure 1

## Les acteurs des services monétaires mobiles doivent atteindre une taille critique pour devenir rentables

### Coûts, revenus et taille critique des acteurs des services monétaires mobiles

#### Coûts/revenus

Millions USD



<sup>1</sup> Les transactions intègrent l'envoi/réception de paiement en espèces (services dits « cash-in-cash-out ; CICO en abrégé) et les transactions 100 % électroniques.

Source: données agrégées des acteurs des services monétaires mobiles, analyse McKinsey

<sup>2</sup> Ces données sont issues de marchés peuplés de 50 à 100 millions de personnes. Il est possible que pour des marchés plus importants en nombre, le seuil de rentabilité soit plus élevé.

En effet, dès lors que les activités de banque mobile exigent un montant donné d'investissements fixes, les coûts unitaires décroissent ensuite à mesure que les volumes de transaction progressent. Le poste d'investissement le plus lourd, au départ, est l'infrastructure informatique permettant d'opérer les transactions, y compris les licences logicielles. Notre comparaison permet d'évaluer à 1,5 million USD environ ces coûts – ce qui est loin d'être insignifiant pour un acteur de petite taille, mais devient plus négligeable dès lors qu'un acteur réalise plusieurs centaines de millions USD de flux de transactions par an, ce qui lui permet de dégager des revenus annuels supérieurs à 1 million USD.<sup>3</sup> Les frais de personnel et les coûts immobiliers contribuent également à la base de coûts fixes des entreprises ayant pour unique activité la banque mobile. A l'inverse, des acteurs multi-activités – comme les opérateurs de téléphonie mobile ou les banques traditionnelles – peuvent utiliser des actifs immobiliers et du personnel déjà existants, ce qui leur permet de réduire ce poste de coût.

Au fur et à mesure de leur croissance, les acteurs des services monétaires mobiles peuvent réaliser des économies d'échelle et, de fait, abaisser leurs coûts marginaux. C'est le cas, notamment, pour leurs dépenses marketing et commerciales, pour leurs coûts de recrutement et de gestion des agents, ainsi que les coûts opérationnels liés à la manipulation d'espèces. Dès lors que l'infrastructure est en place, un certain nombre de nouveaux clients s'acquièrent sans frais supplémentaire: ils adhèrent au service spontanément, soit parce qu'ils sont convaincus par le bouche à oreille, soit parce qu'ils souhaitent rejoindre les utilisateurs existants pour mener des transactions avec eux. De même, de nouveaux agents commerciaux peuvent choisir de rejoindre le service, en constatant qu'il fonctionne de manière fiable et qu'il constitue pour eux une

opportunité économique avantageuse. Autre dimension sur laquelle intervient l'effet réseau: la manipulation des espèces. Plus un acteur croît en taille, plus il est probable que les encaissements et décaissements d'espèces réalisés par les agents locaux s'équilibrent. Dès lors, les coûts liés à la compensation décroissent, sur une base relative du moins. Ainsi, nos analyses montrent que les acteurs de taille sous-critique affichent des dépenses publicitaires 40 % supérieures à celles des acteurs ayant dépassé la taille critique, et qu'ils ont des dépenses par utilisateur jusqu'à deux fois supérieures à ces derniers.

Toutefois, pour bénéficier de ces économies d'échelle, les acteurs des services monétaires mobiles doivent investir massivement au départ – et avec un horizon de rentabilité à long terme. Une logique comparable s'applique d'ailleurs à la plupart des grandes entreprises technologiques qui jouent sur les effets de réseau, partout dans le monde: des acteurs d'Internet comme Alibaba ou Google ont ainsi investi dès leur création dans une croissance à long terme; ils ont privilégié la croissance de leur marché, même au prix de pertes temporaires. Et puisqu'il faut bien financer, à cours terme, un tel modèle de croissance, les acteurs des services monétaires mobiles devront s'appuyer soit sur leurs propres capacités financières en réserve, soit sur des investisseurs dotés d'un horizon de rentabilité éloigné, soit encore sur des alliances avec des partenaires aux reins solides. Pour les opérateurs de téléphonie mobile, par exemple, une option consistera à chercher des ressources financières au niveau de la holding multinationale, pour développer leur activité localement. Soulignons que, dans cette quête de financement, les acteurs qui peuvent démontrer qu'ils détiennent déjà en grande partie les savoir-faire et les actifs nécessaires à l'activité de banque mobile bénéficieront d'un avantage certain sur leurs concurrents.

---

<sup>3</sup> Dans notre analyse, nous observons que les commissions de transaction représentent typiquement autour d'un pourcent en moyenne – même si, dans le détail, les taux de commission sont le plus souvent dégressifs, en fonction du montant de la transaction.



# La réglementation peut accélérer, ou au contraire entraver, la capacité des acteurs à atteindre la taille critique

Les décisions réglementaires ne sont pas sans impact sur la rentabilité des acteurs des services monétaires mobiles. Au contraire, elles conditionnent leur capacité jusqu'à atteindre la taille critique. Le cadre réglementaire influence en effet l'aptitude des acteurs à développer et à fidéliser une large base de clientèle, à établir et maintenir un réseau d'agences dense de qualité, à développer les savoir-faire et l'infrastructure indispensables à leur activité, et enfin, à innover et lancer de nouveaux produits, au-delà des services

de transaction basiques (figure 2). Compte-tenu des effets positifs de l'essor des services financiers numériques, tant sur l'inclusion bancaire que sur la croissance du PIB, les instances réglementaires doivent adopter une perspective large sur les conséquences de leurs décisions – une perspective qui intègre à la fois la stabilité du système financier national, l'intérêt des consommateurs, les grands choix de politique publique, ou encore le cadre macroéconomique général.

Figure 2

## La réglementation peut influencer la rentabilité des acteurs des services monétaires mobiles, ainsi que leur capacité à atteindre la taille critique

Facteurs de succès	Exemples de décisions réglementaires	Risque...	
		d'érosion de la rentabilité	de frein à la croissance
Développement et fidélisation d'une base de clients	Plafonnement des commissions sur les transactions	✓	
	Contraintes drastiques ou processus complexe de vérification des clients (« know your customer »)	✓	✓
	Limites sur les montants de transaction ou de compte de dépôt		✓
Etablissement et maintien d'un réseau d'agences	Encadrement des commissions des agents	✓	
	Obligations lourdes et coûteuses pour l'enregistrement des agents	✓	✓
	Restrictions d'accès à la profession d'agent		✓
Infrastructure et lancement de produits innovants au-delà des paiements basiques	Contraintes sur le dépôt des fonds (ex. fonds en fiducie, compte séquestre, etc.)		✓
	Obligation de cloisonner les systèmes informatiques de l'activité de banque mobile	✓	✓
	Processus spécifique et complexe d'autorisation de mise sur le marché des nouveaux produits	✓	

Source: entretiens, analyse McKinsey

Quelques exemples illustrent comment la réglementation peut affecter le modèle économique des acteurs des services monétaires mobiles. Premièrement, des plafonds tarifaires destinés à rendre les services abordables pour les utilisateurs les plus démunis peuvent dégrader la rentabilité des acteurs et entraver le développement de leur base de clients. De fait, plafonner les commissions revient à réduire le revenu issu de chaque transaction ou retrait d'espèces, pour les acteurs des services monétaires mobiles. Dans certains cas, un tel plafonnement peut aboutir à rendre déficitaire une activité en théorie rentable. Ainsi, par exemple, pour les acteurs dont nous avons analysé les modèles économiques, plafonner les commissions sur retraits d'espèces à 0,25 USD par opération provoquerait un effondrement des marges, qui passeraient de +35 % à - 5 %, en moyenne. Même pour les acteurs qui parviendraient à préserver des marges positives, le plafonnement des commissions rehausserait le montant de transaction seuil à partir duquel l'opération devient rentable pour eux. Enfin, il faut noter que le plafonnement des commissions pourrait être contre-productif pour les consommateurs eux-mêmes: certains segments de clients cesseraient d'être servis, car ils deviendraient non-rentables pour les acteurs.

Autre exemple, les restrictions d'accès à la profession d'agent, qui peuvent contrarier les efforts des acteurs des services monétaires mobiles pour déployer des réseaux CICO à grande échelle. Par exemple, si ces acteurs sont contraints à ne travailler qu'avec des agents déjà enregistrés en tant qu'entité légale, ils sont privés de la possibilité de collaborer avec des

vendeurs de crédits de communication mobile ou des petites boutiques informelles. Certes, il peut y avoir des motifs légitimes pour imposer ce type d'obligations: par exemple, mieux contrôler des activités financières clandestines, ou éviter de disperser les moyens de contrôle limités des autorités. Mais là encore, il convient de bien mesurer les conséquences pour les consommateurs: en empêchant les acteurs des services monétaires mobiles de développer leur réseau avec certains types d'agents, comme les vendeurs de crédits de communication, on risque au final d'aboutir à ce que certains segments de consommateurs ne soient pas servis.

Enfin, dernier exemple, l'obligation de cloisonner les systèmes informatiques des services monétaires mobiles, par rapport aux autres systèmes informatiques, elle aussi revient à freiner la croissance et augmenter les coûts – donc à dégrader la rentabilité – pour les acteurs. De nombreux pays exigent actuellement que soient mis en place de tels « pare-feux », afin de protéger les clients des services monétaires mobiles contre d'éventuelles défaillances dans d'autres activités – par exemple les opérations voix ou données chez les opérateurs de télécommunication mobiles, sur lesquelles les instances réglementaires financières n'ont aucun contrôle. Les moyens de contrôle doivent en effet être calibrés pour prévenir de nombreux risques – intrusion, vol et usurpation d'identité, ou encore agissements frauduleux de la part du personnel. Mais il faut également considérer le coût très élevé de certaines obligations légales en matière de sécurité informatique, et s'assurer qu'il reste supportable même par de petits acteurs.

# Les opportunités vont se multiplier pour les acteurs des services monétaires mobiles, à mesure que les modèles économiques vont évoluer

Les revenus des acteurs des services monétaires mobiles peuvent être issus de quatre sources différentes: l'ouverture et la tenue d'un compte, l'envoi ou la réception de paiements en espèces (services « cash-in-cash-out » – CICO), les virements entre deux comptes, et enfin, des produits et services complémentaires liés au portefeuille mobile (voir encadré « le modèle ACTA »). Pour être rentable, un acteur doit s'assurer que le total des revenus de ces quatre sources potentielles dépasse le total de ses coûts. Dès lors, toute nouvelle opportunité de revenu contribuerait à accroître cette rentabilité. Or, le développement des transactions électroniques devrait, à l'avenir, en comporter de nombreuses.

Pour l'heure, ce sont les revenus issus de l'envoi et de la réception de paiements en espèces (CICO) qui constituent le principal pilier du modèle économique des acteurs (voir figure 3). Pour les acteurs qui ont atteint la taille critique, ils génèrent environ 60 % des profits, et représentent une part prépondérante des coûts (environ 80 %) comme des revenus (environ 70 %). Les marges sur les services CICO étant relativement réduites – de l'ordre de 20 à 30 % – toute variation, même infime, des coûts peut avoir une incidence forte sur l'équilibre économique des acteurs. Des innovations qui transformeraient la structure de coûts des services CICO seraient donc de nature à changer totalement la donne sur le marché.

Néanmoins, la prudence est de mise: pour ces services, les agents du réseau jouent un rôle capital, aussi bien pour gagner que fidéliser les clients. Aussi, un changement dans la structure de coûts des services CICO risque aussi de s'accompagner d'une hausse des coûts d'acquisition de nouveaux clients.

Les activités liées aux comptes constituent le deuxième poste de coût le plus important pour les acteurs de services monétaires mobiles – soit environ 15 % de leurs dépenses (et 10 % de leurs revenus totaux). Ces coûts sont associés à l'ouverture et à la tenue de comptes et découlent principalement du marketing. Ils dépendent néanmoins de la catégorie d'acteur considérée: ainsi, ils sont moindres pour les opérateurs de téléphonie mobile, qui peuvent s'appuyer sur un réseau préexistant – de l'ordre de 2 à 5 USD par an et par client. D'autre part, ces opérateurs effectuent des investissements marketing pour leur activité principale, la téléphonie, qui ne sont pas comptabilisés ici, mais peuvent tout de même contribuer à attirer des clients pour l'activité monétaire. Notons enfin, quelle que soit la catégorie d'acteur, que les dépenses de marketing sont plus importantes pour acquérir des clients des segments les plus défavorisés – il est plus complexe de les toucher et leurs habitudes de consommation sont plus difficiles à faire évoluer.

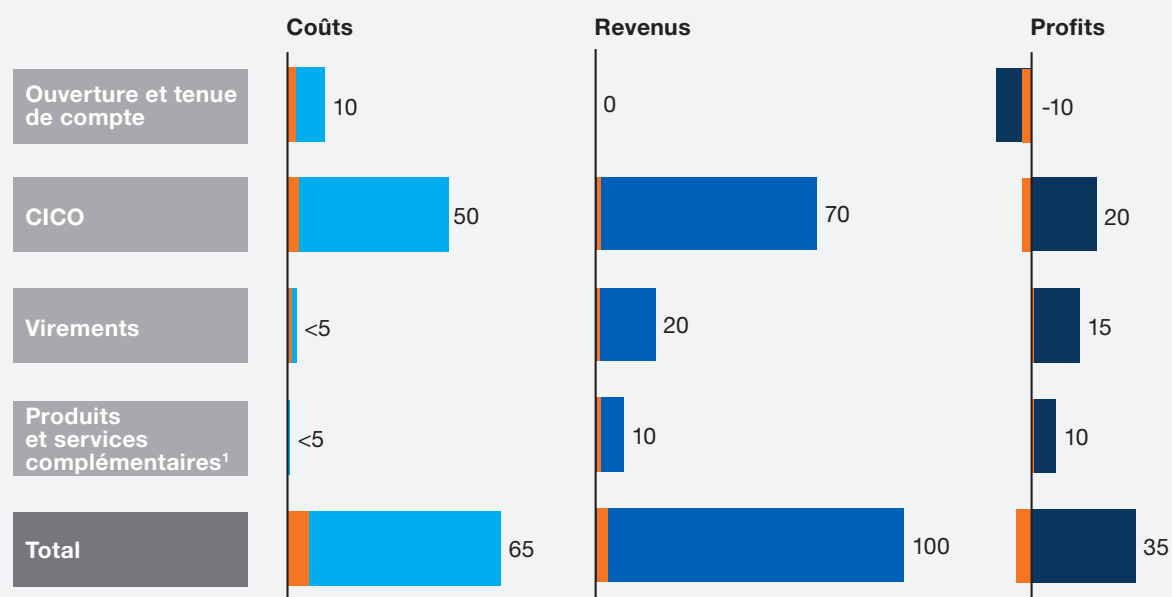
Figure 3

## L'envoi et la réception de paiements en espèces (« cash-in-cash-out ») représentent le principal pilier du modèle économique des acteurs ayant atteint la taille critique

■ Acteur ayant atteint la taille critique  
 ■ Acteur de taille sous-critique, en croissance

### Ventilation des coûts et revenus des acteurs de services monétaires mobiles

Pourcentage du chiffre d'affaires total, arrondi aux 5 % les plus proches



<sup>1</sup> Les coûts intègrent les coûts d'assurance des dépôts. Les revenus intègrent la marge d'intérêt nette sur les dépôts  
 Source: données agrégées des acteurs de services monétaires mobiles, analyse McKinsey

Les virements représentent à l'heure actuelle la seconde source de revenus des acteurs de services monétaires mobiles, mais pourraient connaître un développement conséquent. D'ores et déjà, les virements génèrent environ 20 % des revenus totaux. Les marges sur les virements sont extrêmement attractives: elles peuvent dépasser 75 %, du fait de commissions élevées par rapport aux faibles coûts d'une activité reposant essentiellement sur des systèmes automatisés et des interfaces utilisateur numériques. Par conséquent, les acteurs des services monétaires mobiles pourraient

significativement accroître leur rentabilité globale en développant la part des transactions électroniques (figure 4). Ceci étant, tout semble indiquer que les opérations en espèces et les services CICO ne sont pas prêts de disparaître. Même en Norvège – le pays où les paiements électroniques sont le plus développés au monde – 17 % des transactions sont encore opérées en espèces<sup>4</sup>. Dès lors, pour accroître leur rentabilité, les acteurs devront sans doute accepter d'augmenter en parallèle les virements et les services CICO.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Cartographie mondiale des paiements de McKinsey

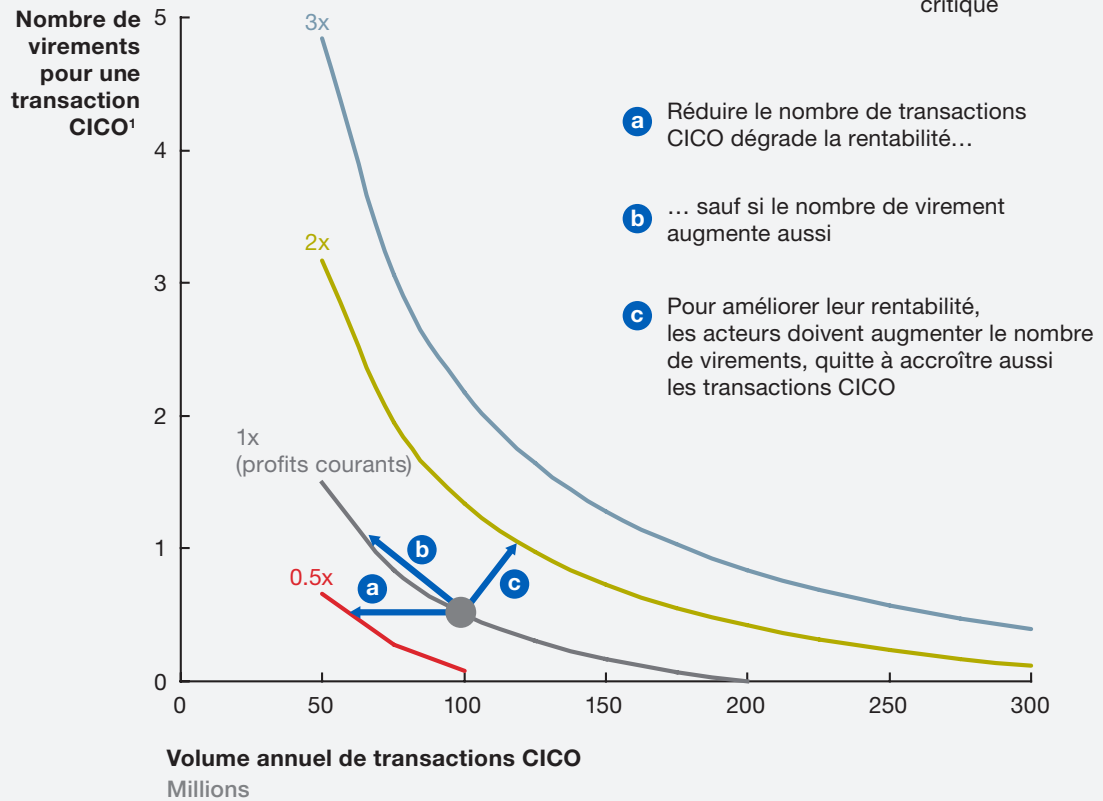
Figure 4

## Les acteurs de services monétaires mobiles peuvent accroître leur rentabilité en augmentant le nombre de virements – mais réduire celui des transactions CICO n’aura pas d’effet

### Profits

Multiple des profits actuels d’un acteur ayant atteint la taille critique

● Volumes observés pour un acteur ayant atteint la taille critique



<sup>1</sup> N'intègre pas les virements gratuits

Source: données agrégées des acteurs de services monétaires mobiles, analyse McKinsey

Pour finir, les produits et services complémentaires apparaissent largement sous-exploités à ce stade, puisqu'ils représentent à peine 10 % des revenus ou des profits totaux des acteurs. De nouveaux modèles économiques autour des paiements électroniques offrirait pourtant des opportunités considérables. Il faut donc s'attendre à ce que les acteurs des services monétaires mobiles fassent évoluer leurs modèles actuels, ou en créent de nouveaux, pour innover dans ce domaine, en sophistiquant les services de paiement de base proposés aujourd'hui: services financiers mettant à profit les données des utilisateurs, micro-paiements, et modèles économiques 100 % numériques.

En effet, au fur et à mesure que les réseaux monétaires mobiles s'étoffent, de nouveaux types de services financiers font leur apparition. Les entreprises développent des produits et services innovants en tirant parti des données générées par les paiements mobiles, notamment pour modéliser finement les risques. De fait, chaque fois qu'un client effectue une transaction financière via son téléphone mobile, il laisse une « trace » numérique qui enrichit la connaissance de l'entreprise prestataire de service monétaire; celle-ci peut alors mieux comprendre les besoins du client, mais également son profil de risque, ce qui lui permettra d'offrir un service plus finement adapté. Typiquement, particuliers et entreprises dont les transactions passées suggèrent qu'ils présentent un faible risque peuvent ainsi bénéficier d'un accès facilité au crédit. D'autre part, les technologies mobiles facilitent aussi l'octroi, le suivi et la collecte des remboursements pour les crédits bancaires,

ce qui diminue les coûts opérationnels liés à cette activité, et favorise l'émission de plus petits crédits. L'essor du prêt collaboratif (crédit de « pair-à-pair ») illustre bien cette tendance; il connaît à l'heure actuelle un succès croissant sur de nombreux marchés, avec l'émergence d'acteurs comme WePay, Lufax et Yirendai en Chine ou Kubo Financiero au Mexique. Mais il ne s'agit là que d'un exemple, parmi d'autres, des nouveaux modèles économiques qui fleurissent, et visent à offrir de nouveaux services financiers aux micro-, petites et moyennes entreprises: financement commercial de la chaîne d'approvisionnement, pilotage de trésorerie, paie des employés, etc.

Les paiements numériques ont également ceci de spécifique qu'ils autorisent des montants de transaction très réduits. Dès lors, existent aussi de nombreuses opportunités de développer de nouveaux modèles économiques autour des micro-paiements. Citons, à titre d'exemples, le paiement de services, comme des soins de santé ou des frais scolaires, ou celui des salaires à des employés journaliers. Des modèles de paiement à l'acte ou à la carte se multiplient également. Par exemple, des écoles privées comme Bridge International Academies, qui opère au Kenya, en Ouganda, au Nigeria et en Inde, encaissent les frais de scolarité et paient le salaire des enseignants via téléphone mobile, ce qui contribue à leur modèle économique rentable et à bas coût. En Afrique de l'Est, M-Kopa Solar permet à ses clients d'effectuer un premier versement, puis de payer à l'usage, pour l'installation et l'utilisation d'un panneau solaire individuel.

# Le modèle ACTA

Le modèle ACTA permet d'appréhender les activités monétaires mobiles et de comprendre les dynamiques de marché et modèles économiques sous-jacents.

Le premier A signifie « Accounts », c'est-à-dire comptes bancaires. Cette dimension englobe l'ouverture et la tenue d'un compte, ainsi que toutes les activités associées. Les comptes permettent au client de stocker des actifs financiers de manière sécurisée, ainsi que d'y accéder facilement. Les comptes monétaires mobiles se rattachent à la catégorie des comptes courants standard.

Le C est l'abréviation de « Cash-in-cash-out » (CICO). Pour utiliser un système de paiement, les clients doivent pouvoir déposer et retirer des espèces sur leur compte. Pour les services monétaires mobiles, les opérations CICO nécessitent un réseau d'agents, auprès desquels le client peut se rendre pour effectuer ces opérations physiques. En cela, les services monétaires mobiles se distinguent fondamentalement des services bancaires traditionnels, dans lesquels les opérations CICO s'appuient sur des distributeurs automatiques bancaires ou sur des succursales bancaires nettement plus coûteux à maintenir qu'un réseau d'agents indépendants ou franchisés.

T signifie les transactions, c'est-à-dire des virements directs de fonds entre comptes. Ils sont principalement de deux types: ceux déclenchés par le client en toute autonomie, via son téléphone mobile, et ceux opérés au comptoir d'un agent du réseau.

Enfin, le dernier A signifie « adjacencies », soit tous les services complémentaires susceptibles de procurer des revenus additionnels à l'entreprise fournissant des services monétaires mobiles – que ces services soient de nature financière ou non. Parmi les services financiers, citons par exemple les intérêts perçus par l'entreprise sur les dépôts des clients, ou encore le différentiel (« spread ») entre les intérêts payés par l'entreprise et ceux reversés aux clients pour les montants capitalisés sur des comptes d'épargne. Pour les services de nature autre que financière, on peut mentionner, par exemple, la monétisation des données des clients, partagées avec d'autres entreprises pour leur permettre d'affiner leurs stratégies marketing, et ce faisant, d'acquérir de nouveaux clients, de fidéliser leur clientèle existante, d'accélérer leurs ventes croisées, d'améliorer leur offre, ou plus généralement, de développer leur activité.

Chacune de ces quatre sources de revenus est vitale et contribue à l'équilibre du modèle économique des entreprises fournissant des services monétaires mobiles.

Les paiements numériques favorisent enfin le développement du commerce électronique et de l'économie « du partage » ou de plateforme – comme par exemple le covoiturage ou les plateformes d'emploi. Ces modèles connaissent un succès grandissant dans les pays émergents, où apparaissent des modèles innovants, ou alors, sont reproduits et adaptés des modèles apparus ailleurs. Ainsi, Alibaba, la plus grande

place de marché mondiale, regroupe un nombre considérable de commerçants, et propose une offre extrêmement étendue et économique à ses clients. Des plateformes de covoiturage, comme Didi Chuxing en Chine ou Go-Jek en Indonésie, font coïncider en temps réel les demandes des passagers avec les places disponibles des conducteurs de voitures ou de motos. Didi Chuxing est aujourd'hui la plus grande plateforme de transport mobile au monde: elle permet à ses utilisateurs d'effectuer plus de 20 millions de trajets par jour dans plus de 400 villes.



# Pour capter les opportunités de marché actuelles et à venir, les acteurs des services monétaires mobiles devront nouer des partenariats ou acquérir de nouvelles compétences

Si de multiples modèles économiques sont envisageables dans les services monétaires mobiles, tous n'offrent pas des perspectives équivalentes en matière de croissance, de rentabilité, ni de développements innovants par la suite. Ces modèles économiques diffèrent dans la façon dont ils associent cinq fonctions essentielles de la chaîne de valeur des services monétaires mobiles: la tenue de compte, l'émission de monnaie électronique, la fourniture de services de paiement, la gestion d'un réseau d'agents, et enfin, la fourniture d'un canal de communication nécessaire pour réaliser les opérations.<sup>5</sup> Il existe toute une palette de variantes, par pays et parfois même au sein d'un seul pays, quant aux rôles joués par les acteurs, ou sous-traités à des partenaires, selon qu'ils sont une banque, un opérateur de téléphonie mobile, ou encore un acteur d'une tierce catégorie. Points communs de ces variantes: à notre connaissance, c'est toujours une banque, ou une caisse de dépôt, qui gère le premier maillon de la chaîne – celui de la tenue des comptes – tout comme c'est toujours un opérateur

de téléphonie mobile qui gère le dernier maillon – celui du canal d'accès au service. En revanche, les trois maillons intermédiaires peuvent être gérés indifféremment par une banque, un opérateur de téléphonie mobile ou un acteur de tierce catégorie (voir figure 5).

Faire croître, puis pérenniser, un service monétaire mobile rentable exige une palette de compétences à la fois diversifiées et complexes à développer. Parmi celles-ci: des savoir-faire en marketing et en distribution à grande échelle, en gestion d'une force commerciale, en informatique, en traitement et analyse de données, en conception et lancement de produit, ainsi qu'une connaissance approfondie du domaine de l'intermédiation financière. Ainsi, par exemple, la capacité à valoriser une base de clients préexistante, ou celle de gérer un réseau d'agents, qui toutes deux permettent de réduire les coûts opérationnels, sont des savoir-faire précieux pour accélérer la croissance.

---

<sup>5</sup> La tenue de compte consiste à fournir un support sécurisé permettant au client de stocker des actifs financiers et – dans la plupart des marchés – une solution en bout de chaîne pour déposer/retirer des fonds en espèces. L'émission de monnaie électronique consiste à garantir la valeur de la monnaie scripturale électronique. La fourniture des services de paiement recouvre l'exécution des paiements, et dans certains marchés, la compensation et le règlement des paiements. La gestion du réseau d'agents recouvre l'organisation d'un réseau d'indépendants ou de franchisés chargés d'exécuter les procédures opérationnelles comme l'ouverture de compte des clients ou les opérations CICO. Dans certains marchés, les agents réalisent aussi au guichet des virements pour le compte des clients. Enfin, la fourniture du canal de communication consiste à mettre à disposition une infrastructure de télécommunication permettant de réaliser les opérations monétaires. Historiquement, ce rôle a été dévolu aux opérateurs de téléphonie mobile, mais rien n'interdit d'envisager qu'il soit repris, pour partie au moins, par des fournisseurs d'accès Internet si l'accès au réseau sans fil (wifi par exemple) se généralisait.

Figure 5

## Il existe une palette diverse de modèles économiques dans les services monétaires mobiles

	Modèles les plus communément observés							Potentiel modèle émergent
	1	2	3	4	5	6	7	8 <sup>1</sup>
Tenue de compte	Banque	Banque	Banque	Banque	Banque	Banque	Banque	Banque
Emission de monnaie électronique					Tiers	Tiers	Opérateur de téléphone mobile	Entreprise
Services de paiement			Tiers	Opérateur de téléphone mobile				
Gestion du réseau d'agents						Opérateur de téléphone mobile		
Canal d'accès	Opérateur de téléphone mobile	Opérateur de téléphone mobile	Opérateur de téléphone mobile		Opérateur de téléphone mobile			
Exemple de marché	Indonésie Nigéria Kenya	Nigéria Brésil Bangladesh	Inde	Ouganda	Ouganda Indonésie Nigéria	Pakistan	Indonésie Kenya Tanzanie	

<sup>1</sup> La banque pourrait être une succursale dédiée d'un groupe bancaire; la gestion du canal d'accès pourrait être partagée avec un opérateur de téléphonie mobile, selon que l'accès passe par le canal données mobiles ou par l'accès au réseau Internet sans fil ; la gestion du réseau d'agents pourrait aussi être sous-traitée à un opérateur de téléphonie mobile ou à un tiers

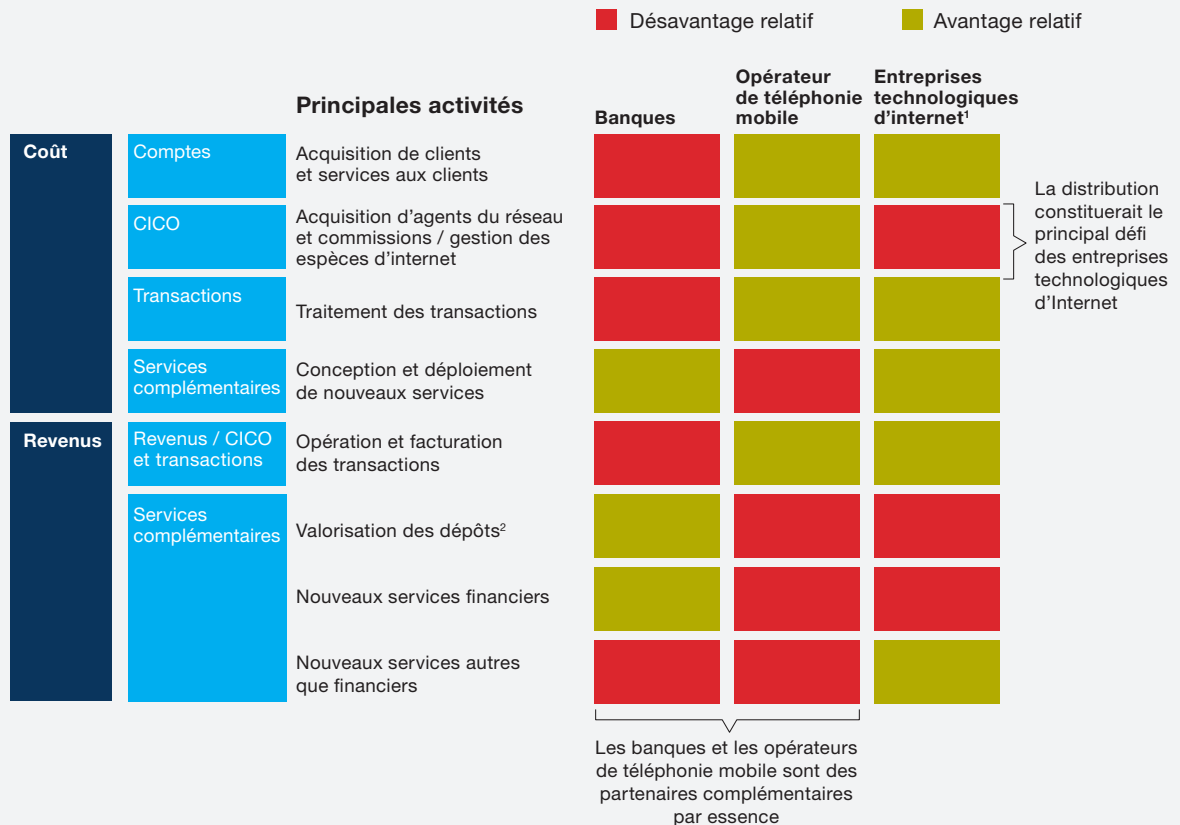
Source: "Assessing risk in digital payments," Bill & Melinda Gates Foundation, Financial Services for the Poor, février 2015; interviews McKinsey avec des acteurs du marché des services

De même, l'aptitude à gonfler les volumes de transactions, aussi bien avec les activités existantes qu'en en lançant de nouvelles, permet de réaliser plus rapidement des économies d'échelle. Enfin, des compétences en lancement de nouveaux services complémentaires – aussi bien financiers, comme des comptes d'épargne ou des produits de crédit, que non-financiers, comme des services de commerce électronique – permettent de multiplier les flux de revenus pour les acteurs.

A l'heure actuelle, aucune catégorie d'acteur ne détient l'ensemble de ces compétences – pas plus les banques traditionnelles, que les opérateurs de téléphonie mobile, ni les entreprises technologiques d'Internet (voir figure 6). Chaque catégorie d'acteur bénéficie en revanche d'actifs spécifiques: les opérateurs de téléphonie mobile, par exemple, peuvent s'appuyer sur leur réseau d'agents et de points de distribution physique existants pour fournir des services CICO avec des coûts inférieurs d'environ 40 % à ceux des

Figure 6

## Une fois la taille critique atteinte, chaque catégorie d'acteur des bénéficie d'avantages spécifiques



<sup>1</sup> Nous faisons l'hypothèse que les grandes entreprises technologiques d'Internet sont les plus susceptibles d'entrer sur le marché à l'avenir

<sup>2</sup> Marge nette sur les intérêts, soit la différence entre les revenus d'intérêt nets et les intérêts reversés aux clients nets

Source: données agrégées des acteurs de services monétaires mobiles, analyse McKinsey

banques. En effet, les services de ces dernières, bien qu'en croissance rapide, n'ont pas encore atteint la taille critique, à l'heure actuelle. Mais, à l'inverse, il manque aux opérateurs de téléphonie mobile une expérience ou des compétences solides en matière de gestion des dépôts – une dimension essentielle de l'intermédiation financière. Dès lors, des partenariats entre banques et opérateurs de téléphonie, ou l'acquisition d'un réseau d'agents par un acteur technologique

d'Internet, pourraient constituer des pistes intéressantes, au regard de la nécessité d'associer de nombreux actifs tangibles et intangibles pour réussir dans les services bancaires mobiles. Des exemples de tels partenariats existent déjà, telle l'alliance d'Equity Bank avec Airtel ou celle de Standard Bank avec MTN.<sup>6</sup>

En tout état de cause, les différentes catégories d'acteurs seront d'autant plus enclines à

<sup>6</sup> Voir l'article «*Mobile financial services in Africa: Winning the battle for the customer*», McKinsey on Payments, septembre 2017.

s'attaquer au marché des services monétaires mobiles, ainsi que des services complémentaires ou associés, qu'ils en percevront l'intérêt pour leur cœur d'activité. Autrement dit, ils ne lanceront des services monétaires mobiles que s'ils anticipent là une rentabilité supérieure aux opportunités de croissance qu'ils identifient par ailleurs.



Pour de nombreux consommateurs des marchés émergents, les services monétaires mobiles représentent une opportunité majeure, un bénéfice tangible de la révolution numérique, une possibilité réelle d'améliorer leur vie quotidienne. Pour des milliards d'individus, pour des centaines de millions de petites entreprises, ces services sont bien davantage qu'un « cas d'usage »; ils sont un véritable sésame pour accéder à des services financiers quasi vitaux, dont ils sont aujourd'hui privés. L'amélioration de leur situation financière en dépend.

**Philip Osafo-Kwaako** est directeur de projets de McKinsey au bureau de Lagos; **Marc Singer** et **Olivia White** sont respectivement directeur associé senior et directrice associée au bureau de San Francisco; enfin, **Yassir Zouaoui** est directeur associé au bureau de Dubaï.



Services bancaires

Mars 2018

Copyright © McKinsey & Company

[www.mckinsey.com/client-service/financial\\_services](http://www.mckinsey.com/client-service/financial_services)