

Etude de cas No. 4

Italie :

**Facteurs clés de succès pour la
modernisation des services
financiers postaux
(*mobile-banking*)**

Alexandre Berthaud

Décembre 2014

Table des matières

Remerciements	2
I. Introduction	3
II. Diagnostic des facteurs clés de succès dans la transformation de Poste Italiane	3
1. Leadership	3
2. Réseau physique	4
3. Diversification de l'offre de services et stratégie de « fertilisation croisée » des services.....	4
III. Diagnostic des facteurs clés de succès pour le développement du « mobile banking » postal..	5
1. Le réseau de distribution le plus étendu	5
2. Une vaste clientèle	5
3. Une marque reconnue	5
4. Forte coopération avec la division services financiers.....	5
5. Un business model flexible : contrôler la technologie et externaliser l'infrastructure	6
IV. Conclusions	6

Remerciements

Cette étude a été élaborée par Alexandre Berthaud, Chef de programme « inclusion financière » à l'Union postale universelle. De chaleureux remerciements vont aux collègues de Poste Italiane (notamment Francisca Coratella, Stefano Gori, Roberto Giacchi ainsi qu'à leurs équipes respectives) qui ont pris le temps de se réunir avec l'expert pour présenter leur travail, les défis, mais aussi les résultats concrets obtenus au cours des dernières années et qui ont permis de faire de l'Italie l'un des exemples de réussite de l'inclusion financière par les postes.

I. Introduction

L'utilisation des services basés sur la téléphonie mobile est un sujet d'actualité dans la plupart des postes. De plus en plus d'opérateurs des pays développés mais aussi des pays émergents et en développement évaluent la possibilité de se lancer dans la fourniture de services de téléphonie mobile comme opérateur mobile virtuel (MVNO pour ses sigles en anglais). L'UPU a élaboré une étude de cas sur Poste Italiane et le processus de transformation et de modernisation de ses services financiers. L'étude porte notamment sur le développement des services financiers postaux sur mobile.

La présente étude se base sur le témoignages recueillis lors des réunions avec les différentes directions concernées de la Poste (Stratégie, Affaires Internationales, BancoPosta, Réseau, Systèmes d'Information) ainsi que de ses filiales notamment PosteMobile (téléphonie mobile) et PosteVita (assurances). Des réunions ont aussi été organisées avec les acteurs externes et notamment les régulateurs, dont la Banca d'Italia pour les services financiers, et le ministère du développement économique en tant que ministère de tutelle.

Le document ci-dessous présente les principaux facteurs clés de réussite de Poste Italiane tels qu'identifiés lors de la visite.

II. Diagnostic des facteurs clés de succès dans la transformation de Poste Italiane

Selon les conclusions du rapport de l'UPU sur l'inclusion financière par les postes dans le monde, intitulé « Panorama mondial de l'inclusion financière par les postes », la modernisation des postes et de leurs services financiers est l'un des principaux facteurs de succès pour le développement de l'inclusion financière. Il y a donc lieu de se pencher sur les postes qui ont réussi cette transformation.

Le pays où cette mutation s'est opérée de la façon la plus spectaculaire est sans doute en Italie et elle est due principalement aux deux dirigeants qui se sont succédés à la tête de l'institution depuis 1998, MM. Passera et Sarmi. En l'espace de 15 ans, sous leur direction une transformation radicale de la Poste italienne a été mise en œuvre : Aujourd'hui Poste Italiane est l'une des postes les plus rentables et innovantes au monde. Il faut donc s'attarder sur les facteurs qui ont permis cette réussite.

Les différents facteurs de succès qui ont permis la transformation de la Poste italienne entre 1998 et 2012 ont été :

1. Leadership

Le leadership de M. Passera a permis la réorganisation de la Poste et sa diversification vers les services financiers, avec quatre principaux points à souligner :

i) Négociation avec les syndicats avec qui il a signé le lancement d'une centaine de chantiers pour réduire les coûts et augmenter les revenus, notamment l'évaluation des employés basée sur la performance ;

ii) Renforcement du niveau de formation de tous les employés, avec notamment la formation aux métiers de la banque (services financiers postaux)

iii) Analyse de la rentabilité de chaque service grâce à la mise en place de la comptabilité analytique (*cost-based accounting*) ; mais surtout

iv) Création d'une division service financiers en l'an 2000, BancoPosta, qui utilise l'ensemble des 14,000 points du réseau.

Le leadership de M. Sarmi a été crucial, quant à lui, pour faire entrer de plain-pied la Poste italienne dans l'ère numérique. Deux axes stratégiques dans la gestion de Sarmi doivent être mentionnés :

i) Système d'information

La philosophie de M. Sarmi, ingénieur de formation avec une longue carrière dans les télécoms comme PDG de la filiale téléphonie mobile de Telecom Italia puis de Siemens, a été de miser d'abord sur le développement du système d'information. Aujourd'hui les différentes entreprises du groupe utilisent une seule et même plateforme IT, très solide, sur la base de laquelle les nouvelles initiatives sont développées.

ii) Développement des canaux alternatifs (internet, mobile,...)

Ceci constitue le deuxième axe de travail lancé par M. Sarmi, rendu possible grâce au succès du chantier « système d'information ». Ces canaux alternatifs ont pour but d'ouvrir la voie à la diversification vers les services électroniques et la modernisation des services financiers pour rester compétitifs et même devancer la concurrence (aujourd'hui aucune banque ou opérateur de téléphonie mobile n'offre la gamme de produits financiers mobiles que Poste Italiana met à la disposition de ses clients).

2. Réseau physique

Le réseau est la clé de voûte du groupe Poste Italiana. Les unités d'exploitation s'organisent autour de lui et il constitue le principal avantage comparatif de chacune des filiales qui constituent le groupe. Le réseau physique est composé de 13,978 points de contact répartis sur l'ensemble du territoire, connectés en temps réel et gérés directement par la Poste. Contrairement à une tendance assez forte chez les opérateurs postaux en Europe, il n'y a donc pas d'agences postales ou de franchises. Le réseau est extrêmement bien intégré et constitue une division à part qui jouit d'un pouvoir important de décision par rapport aux différentes entreprises ou unités d'exploitation (BancoPosta, assurance, téléphonie mobile, courrier). En effet c'est le réseau qui se charge de la formation, de l'introduction de nouveaux produits, et de la promotion de certains produits plus que d'autres et ce, en fonction des objectifs fixés annuellement par les unités d'exploitation. Finalement, le réseau est en charge de promouvoir la vente croisée des produits des différentes filiales ou unités d'exploitation. Par exemple PosteMobile a installé des stands dans les bureaux de poste pour offrir ses services pendant que les clients attendent.

3. Diversification de l'offre de services et stratégie de « fertilisation croisée » des services

La diversification de l'offre de services, hors poste aux lettres, est sans doute l'autre clé de la réussite du modèle italien. Outre la diversification vers les services financiers initiée dès 2000, il existe une forte poussée vers les services électroniques offerts au grand public pour le compte du gouvernement. Ceux-ci permettent à la poste de continuer à jouer son rôle d'intermédiaire entre les citoyens et les autorités gouvernementales (importance de .post à cet égard, car en 2013 l'ensemble des services gouvernementaux ont basculé sur l'électronique). La poste assure aussi son propre service de transport de fonds, qui est filialisé. Elle a aussi lancé sa compagnie d'assurance-vie PosteVita, a acquis une compagnie aérienne pour le transport rapide du courrier du Nord au Sud de l'Italie qui opère des vols charters pendant la journée. En 2012, le groupe a acheté une banque pour promouvoir le crédit aux PME dans le sud du pays. La diversification de l'offre permet de bénéficier d'économies de gamme en plus des économies d'échelle issues du réseau. Par exemple, l'existence de services financiers a permis à la filiale téléphonie mobile PosteMobile, d'offrir dès le premier jour des services à valeur ajoutée dont les concurrents ne disposent pas.

Il faut retenir du modèle italien qu'il est possible pour un opérateur postal de diversifier et de moderniser ses services financiers pour tous, sans nécessairement avoir reçu un agrément bancaire. Pour cela, il faut un fort investissement en technologie et dans la formation du personnel. Pour les services qui ne peuvent être offerts directement par la poste comme les crédits par exemple, des partenariats permettent de compléter la gamme. Cependant, le choix du partenaire pour le produit crédit peut poser quelques problèmes pour l'inclusion financière des populations, étant donné que

cette banque a peu d'expertise sur le segment particuliers à bas et moyen revenus, qui constitue la principale catégorie de clients de la Poste Italienne.

III. Diagnostic des facteurs clés de succès pour le développement du « mobile banking » postal

Au vu de l'intérêt croissant de certains Pays-membres de l'UPU de développer des services financiers sur mobile au cours des prochaines années et potentiellement de devenir des opérateurs virtuels de téléphonie mobile, L'UPU a essayé d'extraire du modèle italien les éléments clés qui ont permis la modernisation des services financiers et notamment l'offre de services financiers postaux accessibles à partir du téléphone mobile.

Quelques chiffres clés :

- Création de PosteMobile en 2007 en tant qu'opérateur virtuel de téléphonie mobile utilisant le réseau de Vodafone,
- PosteMobile est une filiale à 100% de la Poste
- En 20 mois, PosteMobile a atteint son point d'équilibre,
- 2.5 millions d'utilisateurs en juillet 2012, et en forte progression,
- 50% des clients PosteMobile l'utilisent pour leurs services financiers,

Suite aux discussions avec les experts de Poste Italienne et de PosteMobile, cinq facteurs de succès principaux pour PosteMobile peuvent être dégagés.

1. Le réseau de distribution le plus étendu

Le réseau de 14,000 bureaux de poste est bien plus large que celui des concurrents, même que celui de la filiale téléphonie mobile de l'opérateur historique.

2. Une vaste clientèle

Le groupe Poste Italienne dispose d'une énorme clientèle, avec plus de 26 millions de clients rien que pour les services financiers, et en Italie, 1 million de personnes entrent dans les bureaux de poste tous les jours. Ces clients sont une clientèle «fidélisée » qu'il est facile d'approcher. Cette vaste clientèle a permis à PosteMobile de réduire le coût unitaire d'acquisition de nouveaux utilisateurs par rapport à ses concurrents qui ne disposent pas du même réseau physique.

3. Une marque reconnue

La Poste en Italie, comme dans la plupart des pays du monde, inspire confiance de par son caractère de service public de proximité et sa présence historique dans les villes et villages. La nouvelle entreprise de téléphonie mobile a donc bénéficié de la bonne image de marque de la Poste pour créer un sentiment de confiance dès le départ.

4. Forte coopération avec la division services financiers

L'existence de services financiers postaux destinés à une clientèle grand public a été cruciale dans le succès de l'opérateur. En effet, le marché italien de la téléphonie mobile était déjà saturé en 2007 et il fallait apporter des services à valeur ajoutée pour pouvoir percer. En faisant un lien simple entre les

services financiers existants (compte chèques et cartes prépayées) et les services mobiles, PosteMobile a réussi son pari.

5. Un business model flexible : contrôler la technologie et externaliser l'infrastructure

PosteMobile a commencé avec deux employés en 2007 et n'a pas effectué de dépenses en capital au cours de la première année d'exploitation. En effet, tous les processus non stratégiques ont été sous-traités (production de la carte SIM, hébergement, serveurs, etc...). L'investissement a surtout été fait dans la technologie et les logiciels et non pas dans les serveurs par exemple. C'est ceci qui explique que l'entreprise PosteMobile a pu être développée avec un faible capital (40 millions d'Euros) bien moindre que la valeur estimée de l'entreprise aujourd'hui (500 millions d'Euros).

PosteMobile en Italie a été le premier cas d'une poste devenue opérateur mobile virtuel, suivie en ce sens par la France, et c'est aussi l'un des cas les plus aboutis de services financiers mobiles offerts complètement par la Poste.. Il s'agit donc d'un modèle pouvant inspirer les postes des pays en voie de développement, tout en l'adaptant bien sûr à leur contexte.

IV. Conclusions

Le modèle italien montre que les postes peuvent se réinventer. En axant leur développement sur la fourniture et la modernisation de services financiers pour l'ensemble de la population et notamment les segments à bas revenus, elles peuvent devenir des acteurs clés de l'inclusion financière. Aujourd'hui, le groupe Poste Italiane n'est plus seulement un concurrent des banques, il est devenu une force innovatrice sur le marché des services financiers en mettant l'accent sur le segment des migrants et de la clientèle à bas revenus qui n'intéresse souvent pas les banques. En outre BancoPosta est la preuve que la banque postale n'est pas le seul modèle d'avenir, ni le meilleur modèle, mais qu'au contraire la modernisation des services financiers postaux basés sur les comptes (comptes épargne et comptes courant) couplée avec un partenariat avec une banque pour offrir du crédit peut être tout aussi rentable. Finalement, le modèle italien avec plus de 50% des revenus issus de l'assurance, montre qu'il y a un pan entier des services financiers – l'assurance - encore peu exploré aujourd'hui par la plupart des postes qui peut être une source importante à la fois de revenus et d'inclusion financière.