afrigency
agence de croissance

PARCOURS DE CROISSANCE N° 1

Wave : comment un tarif qui tient en une phrase a fait plier Orange Money au Sénégal.

Sept enseignements pour rendre votre offre plus facile à comprendre, à essayer et à recommander

Analyse stratégique et éclairage scientifique

Novembre 2026

L'ESSENTIEL

- Wave a bousculé le marché sénégalais du mobile money, l'argent envoyé et reçu par téléphone, avec un tarif qui tient en une phrase : dépôt gratuit, retrait gratuit, 1 % sur l'envoi.
- Le leader, Orange Money, a mis trois ans à répondre, parce que baisser ses prix lui coûtait plus cher qu'à Wave.
- Wave n'a pas gagné par le prix, mais par la façon dont elle a construit son offre : quoi rendre gratuit, qui fait payer, quel obstacle lever.
- Ces décisions sont à la portée d'une PME ou d'un cabinet. L'étude se termine par trois actions à mener en 30 jours.

AU SOMMAIRE

› 01 **Trois ans sans réponse**

› 02 **Tout part d'une frustration**

› 03 **Un leader qui tient toutes les portes**

› 04 **La décision qui change tout**

› 05 **Six leviers, une seule logique**

› 06 **Ce que disent les chiffres**

› 07 **L'envers du décor**

› **Sept enseignements**

› **Ce qu'une PME ou un cabinet peut en tirer**

› **30 jours pour appliquer**

› **Méthode et références**

La collection **Parcours de croissance** analyse des trajectoires d'entreprises à partir des faits et de la recherche scientifique. Chaque étude se termine par ce qu'une PME ou un cabinet peut en tirer, et par une fiche d'action.

WAVE EN BREF

Rubrique	Donnée
Fondateurs	Drew Durbin et Lincoln Quirk.
Lancement	Essais au Sénégal dès 2016 selon TechCabal ; début des activités en février 2018 selon la direction de Wave, avec UBA puis Ecobank comme banques partenaires.
Pays	Sénégal et Côte d'Ivoire d'abord ; huit pays en 2025, principalement en Afrique de l'Ouest ; autorisation au Cameroun en juin 2025.
Taille déclarée par l'entreprise (juin 2025)	Plus de 20 millions d'utilisateurs actifs par mois, 150 000 agents, 3 000 salariés.
Valeur de l'entreprise	1,7 milliard de dollars en septembre 2021.

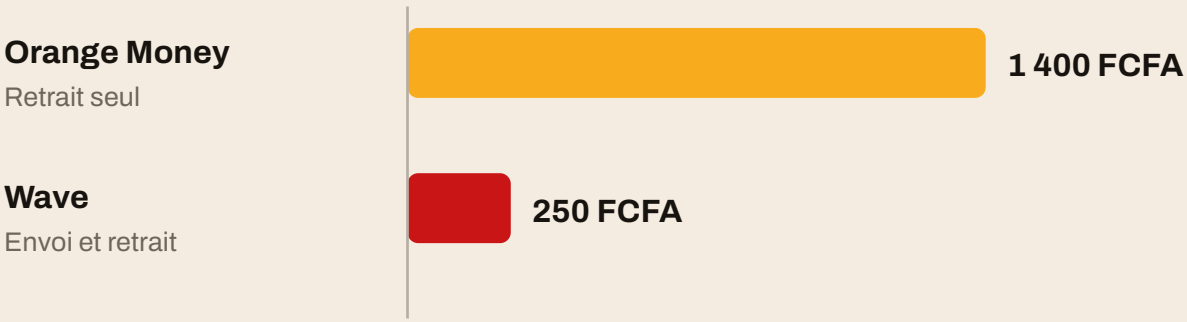
SOURCES : TECHCRUNCH, TECHCABAL, AFRICAN BUSINESS, ECOMATIN, DABA FINANCE, DIGITAL BUSINESS AFRICA

01

Trois ans sans réponse.

Dakar, début 2021. Vous envoyez 25 000 FCFA à un proche par téléphone. Pour les retirer, il paie 1 400 FCFA à l'opérateur.

Ce que coûte un envoi de 25 000 FCFA au Sénégal, début 2021



SOURCES : SIKA FINANCE, JUIN 2021 ; TARIF DE WAVE

3 ans

entre l'arrivée du tarif de Wave, en 2018, et la première baisse de prix d'Orange Money, en juin 2021

SIKA FINANCE, JUIN 2021

Personne ne s'en étonne. C'est le tarif d'Orange Money, le service de Sonatel, présent au Sénégal depuis 2010.

Depuis 2018 pourtant, une application au pingouin bleu propose le même service autrement : dépôt gratuit, retrait gratuit, 1 % sur l'envoi. Pour 25 000 FCFA, l'envoi coûte 250 FCFA et le retrait ne coûte rien. L'opération complète revient plus de cinq fois moins cher que le seul retrait chez Orange Money.

« L'opération complète revient plus de cinq fois moins cher que le seul retrait chez Orange Money. »

Orange Money attend juin 2021 pour baisser ses prix. C'est trop tard : Wave compte déjà plusieurs millions d'utilisateurs.

Pourquoi un groupe aussi puissant a-t-il laissé faire pendant trois ans ? Et que peut en tirer une entreprise qui n'a ni l'argent ni la taille de Wave ?

Les deux réponses se trouvent dans la même histoire. Elle commence loin de Dakar.

02

Tout part d'une frustration.

Deux Américains, Drew Durbin et Lincoln Quirk, ont créé Sendwave, une application qui permet aux Africains de l'étranger d'envoyer de l'argent au pays pour presque rien. Leurs clients sont satisfaits. Les deux fondateurs, eux, ne le sont pas.

Car ils voient ce qui se passe après. L'argent traverse l'océan à bas prix, puis perd une part de sa valeur à l'arrivée : sur place, envoyer et retirer de l'argent par téléphone coûte cher, avec une technologie dépassée.

7 %

de dépenses en moins après un coup dur, pour les familles kényanes qui n'utilisent pas le mobile money

JACK ET SURI, 2014

Ce coût n'est pas un détail, car l'argent reçu d'un proche sert souvent à tenir quand tout va mal. Deux économistes, William Jack et Tavneet Suri, l'ont montré dans une étude parue en 2014. Ils ont interrogé à plusieurs reprises,

pendant plusieurs années, environ 3 000 familles kényanes. Ils ont ensuite comparé, face à un coup dur comme une maladie ou une mauvaise récolte, celles qui utilisaient le mobile money et celles qui ne l'utilisaient pas. Le résultat est net. En moyenne, les familles qui n'utilisent pas le service doivent se priver : elles dépensent 7 % de moins pour vivre. Celles qui l'utilisent maintiennent leurs dépenses, parce que leurs proches leur envoient de l'argent, plus vite et en plus grand nombre.

Envoyer de l'argent n'est donc pas une simple opération. C'est une assurance.

« Envoyer de l'argent n'est donc pas une simple opération. C'est une assurance. »

Et cette assurance passe par la famille. Dans l'ouest du Kenya, l'anthropologue Sibel Kusimba a reconstitué, envoi après envoi, les circuits d'argent de douze familles ; elle publie ses résultats en 2016. Elle observe que l'argent passe de frère à sœur, de fils à mère, de cousin à cousin. Les mères et les grands-mères sont souvent au centre de ces réseaux.

Or le tarif des opérateurs change par paliers, avec un minimum élevé : il pèse surtout sur les petits envois. Des millions de Sénégalais payaient donc cher, plusieurs fois par mois, le service dont ils avaient le plus besoin.

Le besoin était là. Personne n'y répondait.

C'est à ce besoin que Durbin et Quirk décident de répondre. Ils lancent un second projet au Sénégal : Wave. En 2020, ils vendent Sendwave pour un montant pouvant atteindre 500 millions de dollars et s'y consacrent entièrement. Cette vente leur ouvrira plus tard la porte des grands investisseurs.

Restait un obstacle de taille. Le marché avait déjà un maître.

03

Un leader qui tient toutes les portes.

Orange Money ne se contente pas d'être le premier. Il contrôle le chemin qui mène au client. À l'époque, on utilise le mobile money en composant un code sur son clavier, comme pour consulter son crédit. Or ces codes appartiennent aux opérateurs téléphoniques. Wave, elle, n'a même pas de licence : elle doit passer par des banques partenaires pour avoir le droit d'exercer.

« Il contrôle le chemin qui mène au client. »

Il y a plus difficile encore. Les Sénégalais ont déjà un compte de mobile money. Il ne s'agit pas de leur faire découvrir une nouveauté, mais de leur faire changer de fournisseur.

Les économistes connaissent bien ce mur. En 1985, Michael Katz et Carl Shapiro ont montré, en partant de l'exemple du téléphone, qu'un service vaut d'autant plus que ses utilisateurs sont nombreux. Deux ans plus tard, Paul Klemperer étudie les marchés où changer de fournisseur a un coût. Il montre que les clients déjà acquis y deviennent captifs : les entreprises installées peuvent alors pratiquer des prix proches de ceux qu'elles fixeraient en s'entendant entre elles. Orange Money a ces deux avantages pour lui : beaucoup d'utilisateurs, et des clients qui hésitent à partir.

« Wave ne demande à personne de quitter Orange Money. Elle leur demande beaucoup moins : simplement d'essayer. »

Face à ce double avantage, Wave ne demande à personne de quitter Orange Money. Elle leur demande beaucoup moins : simplement d'essayer. Le compte est gratuit, on garde sa carte SIM, et l'ancien service continue de fonctionner à côté.

96 %

des agents de santé enquêtés dans le sud du Sénégal ont un compte Wave ; 90 % ont un compte Orange Money

PLOS DIGITAL HEALTH, 2025

Le résultat se lit aujourd'hui dans les chiffres. En 2025, la revue scientifique PLOS Digital Health publie une enquête sur le paiement des agents de campagnes de santé dans le sud du Sénégal. Elle relève que 96 % de ces agents ont un compte Wave, et 90 % un compte Orange Money. Ce groupe ne représente pas tous les Sénégalais. Mais il montre ce que Wave a rendu possible : personne n'a eu à choisir l'un contre l'autre. Presque tous ces agents ont les deux comptes.

8 %

des Sénégalais avaient utilisé le mobile money, alors qu'au moins 80 % le connaissaient

CGAP, 2016

Encore fallait-il que chacun puisse se servir du service. En 2015, trois chercheurs de Dakar et de Toulouse enquêtent auprès de familles de la

banlieue dakaroise pour comprendre ce qui freine le mobile money. Leur réponse : connaître le service ne suffit pas. Pour passer à l'usage, savoir lire et avoir été à l'école pèsent lourd. Les chiffres de l'époque le confirment : au moins 80 % des Sénégalais connaissaient le mobile money, 8 % seulement l'avaient utilisé.

Le chemin du leader était donc fermé à Wave, et trop compliqué pour une partie des clients. Wave en tire une conclusion radicale.

04

La décision qui change tout.

Wave ne passera pas par le chemin du leader. Elle remplace les codes à composer par une application, et par un code à scanner qui identifie chaque client.

Cette liberté technique permet la décision commerciale. Wave supprime les frais de dépôt. Elle supprime les frais de retrait. Elle ne garde que 1 % sur l'envoi, soit environ 70 % de moins que les opérateurs en place.

Face à cela, Orange Money ne bouge pas pendant trois ans. Il attend juin 2021 pour une première baisse : retirer entre 20 001 et 30 000 FCFA ne coûte plus 1 400 FCFA, mais 270 FCFA. En novembre, il rend les retraits gratuits et descend l'envoi à 0,8 %. Entre-temps, Wave a reçu 200 millions de dollars d'investisseurs. Elle vaut alors 1,7 milliard de dollars, du jamais-vu pour une jeune entreprise d'Afrique francophone.

Trois ans, puis cinq mois

2018
Wave lance son tarif : dépôt gratuit, retrait gratuit, 1 % sur l'envoi.

Juin 2021
Première baisse d'Orange Money : retirer entre 20 001 et 30 000 FCFA passe de 1 400 à 270 FCFA.

Sept. 2021
Wave reçoit 200 millions de dollars et vaut 1,7 milliard de dollars.

Nov. 2021
Orange Money rend les retraits gratuits et descend l'envoi à 0,8 %.

Pourquoi cette attente ? Parce que répondre faisait plus mal au leader qu'à l'attaquant.

« Parce que répondre faisait plus mal au leader qu'à l'attaquant. »

Clayton Christensen, professeur à Harvard, a décrit ce piège dans un livre paru en 1997. Il y retrace l'histoire des disques durs d'ordinateur : à chaque génération, les leaders sont tombés devant des nouveaux venus aux produits plus simples, qui n'intéressaient pas leurs meilleurs clients. Ces

leaders ne manquaient pas de savoir-faire. Ils restaient prisonniers de leurs clients du moment.

Dans le cas d'Orange Money, le calcul est simple. Tant que Wave est petite, baisser les prix obligerait Orange Money à gagner moins sur tous ses clients, pour en retenir quelques-uns seulement. Pour lui, mieux vaut donc laisser faire Wave. Le raisonnement est logique. Il devient dangereux le jour où le petit concurrent est devenu grand.

Voilà la réponse à la première question : pourquoi le leader a attendu trois ans. Mais le plus remarquable est ailleurs.

Wave n'a pas seulement baissé un prix. Elle a changé celui qui paie : elle ne facture plus celui qui retire son argent, mais celui qui l'envoie.

Qui paie, pour un envoi de 25 000 FCFA au Sénégal

Orange Money début 2021	EXPÉDITEUR Envoie l'argent	envoi de 25 000 FCFA →	DESTINATAIRE ● **Paie 1 400 FCFA pour retirer l'argent**
Wave depuis 2018	EXPÉDITEUR ● **Paie 1 % à l'envoi, soit 250 FCFA**	envoi de 25 000 FCFA →	DESTINATAIRE Retire gratuitement

SOURCES : SIKA FINANCE, JUIN 2021 ; TARIF DE WAVE

Une étude avait recommandé exactement ce choix. Deux économistes, Nicholas Economides et Przemyslaw Jeziorski, ont analysé trois mois d'opérations de tous les clients d'un grand opérateur tanzanien ; leur article paraît en 2017. Ils constatent que celui qui envoie de l'argent tient compte des frais que paiera le destinataire pour le retirer : des frais de retrait élevés découragent donc les envois. Leur proposition tient en une ligne : retrait gratuit, jusqu'au montant d'un envoi reçu.

1,25 %

de la somme : ce qu'un client tanzanien est prêt à payer pour éviter de marcher un kilomètre de plus avec des billets sur lui

ECONOMIDES ET JEZIORSKI, 2017

La même étude donne une idée de ce que vaut le service. En Tanzanie, un client est prêt à payer 1,25 % de la somme pour éviter de marcher un kilomètre de plus avec des billets sur lui. Ce chiffre vaut pour la Tanzanie, pas

pour tous les pays. Il suggère toutefois qu'à 1 %, Wave demande moins que ce que le service vaut aux yeux du client.

22 pays

comparés : le mobile money échoue presque toujours là où la loi oblige à passer par une banque

EVANS ET PIRCHIO, 2014

Un mot sur les règles, car rien de tout cela n'aurait été permis partout. En 2014, David Evans et Alexis Pirchio comparent le sort du mobile money dans 22 pays. Leur conclusion : il échoue presque toujours là où la loi oblige à passer par une banque. Le Sénégal n'est pas dans ce cas. Il appartient à l'UEMOA, les huit pays d'Afrique de l'Ouest qui partagent le franc CFA. Leur banque centrale, la BCEAO, permet depuis 2006 à des entreprises qui ne sont pas des banques de gérer l'argent de leurs clients sur téléphone. En 2022, elle accorde à Wave les mêmes droits qu'aux opérateurs.

Une bonne décision ne fait pourtant pas des millions de clients. Il a fallu la faire connaître et la faire adopter. Wave l'a fait en agissant sur six leviers, ceux qu'Afrigency utilise pour analyser la croissance d'une entreprise.

05

Six leviers, une seule logique.

Offre

Le premier est l'**Offre**. Le tarif d'Orange Money comptait une ligne par palier de montant. Celui de Wave se dit en une phrase, que n'importe quel client peut répéter à son voisin. Le tarif devient sa propre publicité.

12 %

d'opérations en plus pour les agents qui affichent leur grille de prix, au Kenya et en Ouganda

BALASUBRAMANIAN ET DRAKE, 2015

Ce n'est pas une simple intuition. En 2015, deux chercheurs de la Harvard Business School étudient plus de 4 400 agents de mobile money au Kenya et en Ouganda, ces commerçants chez qui l'on dépose et retire son argent. Ils constatent que les agents qui affichent leur grille de prix réalisent plus de 12 % d'opérations en plus. L'étude porte sur l'affichage des prix, pas sur leur simplicité. Nous en tirons une leçon plus large : un prix que le client voit et comprend attire.

Le mot « gratuit » fait le reste. En 2007, le psychologue Dan Ariely et ses collègues le testent avec de simples chocolats. Ils en proposent deux à des participants, l'un bon marché, l'autre plus cher. Quand le moins cher des

deux passe de quelques centimes à zéro, la demande bascule vers lui, alors que l'écart de prix entre les deux n'a pas changé. Pour un client, « gratuit » ne veut pas dire « un peu moins cher ». C'est une offre d'une autre nature, bien plus attirante.

« Le tarif devient sa propre publicité. »

Et le retrait payant touchait un point plus sensible encore. Dès 1979, Daniel Kahneman et Amos Tversky montrent que perdre 1 000 francs fait plus mal que gagner 1 000 francs ne fait plaisir ; ces travaux vaudront au premier le prix Nobel d'économie en 2002. Payer pour reprendre son propre argent, c'est exactement cela : une perte.

Le dirigeant d'Orange pour l'Afrique finira par le reconnaître : on ne peut pas faire payer durablement un client pour retirer son argent. Le directeur d'Orange Money Sénégal dira, lui, que l'équilibre des prix a été « brutalement rompu ».



Visibilité

Le deuxième est la **Visibilité**. Wave s'installe dans le paysage avec sa couleur, le bleu, et sa mascotte, le pingouin. Une couleur et un animal suffisent à la reconnaître d'un coup d'œil.

« Rien ne construit mieux la confiance qu'un problème bien réparé. »

Mais être vu ne suffit pas quand il s'agit d'argent. Il faut être cru. Wave en donne la preuve là où elle compte le plus : un envoi fait par erreur est remboursé sur-le-champ. Rien ne construit mieux la confiance qu'un problème bien réparé.



Acquisition

Le troisième est l'**Acquisition**, c'est-à-dire la façon de gagner de nouveaux clients. Ici, Wave retire les obstacles un par un. Le client n'a pas de smartphone ? Une carte gratuite, avec un code à scanner, remplace l'application. Il n'a pas l'habitude de ce service ? Des équipes de jeunes vont sur les marchés montrer le service aux vendeurs et aux artisans. Il n'a pas d'agent près de chez lui ? Les agents sont 13 000 au Sénégal en 2023, 150 000 tous pays confondus deux ans plus tard.

5 conditions pour qu'une nouveauté s'impose : un avantage clair, le respect des habitudes, la simplicité, l'essai sans risque, un usage visible

ROGERS, 1962

Cette façon de faire rejoint les travaux du sociologue Everett Rogers, qui a passé sa carrière à observer comment les nouveautés se répandent, des semences agricoles aux technologies ; son livre de référence date de 1962. Pour lui, une nouveauté s'impose à cinq conditions : elle apporte un avantage clair, elle respecte les habitudes, elle est simple, on peut l'essayer sans risque, et on voit les autres s'en servir. Wave remplit ces cinq conditions.

13 000 agents au Sénégal en 2023 ; 150 000 tous pays confondus deux ans plus tard

AFRICAN BUSINESS, 2023 ; DABA FINANCE, 2025

Le bouche-à-oreille, lui, ne fait pas tout. En Ouganda, une équipe de chercheurs interroge 477 familles rurales sur leur usage du mobile money ; l'étude paraît en 2018. Elle montre que plus une famille échange d'informations avec son entourage, plus elle adopte le service. Mais cet effet est plus faible chez les familles les plus pauvres : il faut aller vers elles par d'autres moyens.

« L'agent n'est pas une dépense à supprimer. »

C'est pourquoi Wave envoie des équipes de jeunes sur les marchés pour expliquer le service aux commerçants et aux artisans. C'est aussi pourquoi elle garde ses agents. En 2021, des chercheuses de Dakar et de Louvain, en Belgique, interrogent des utilisateurs sénégalais de l'envoi d'argent par téléphone. Leur constat : pour ces utilisateurs, le contact avec une personne fait partie de la valeur du service. L'agent n'est pas une dépense à supprimer.

Fidélisation

Le quatrième est la **Fidélisation**. Un client venu pour un envoi peut repartir aussi vite. Wave lui donne des raisons de rester : factures payées sans frais, achats chez les commerçants dès 2021, envois entre pays de l'UEMOA en 2022, carte Visa virtuelle en 2026.

194 000 familles kényanes sorties de la pauvreté grâce au mobile money

SURI ET JACK, 2016

Parmi ces clients à garder, les femmes méritent une attention particulière, et la recherche dit pourquoi. En 2016, Suri et Jack mesurent l'effet du mobile money au Kenya sur la durée : 194 000 familles sorties de la pauvreté, avec un effet plus fort dans celles que dirige une femme.



Outils numériques

Le cinquième, ce sont les **Outils numériques**. L'application et la carte à scanner ont libéré Wave du chemin des opérateurs. Mais ils ne l'ont pas libérée de toute dépendance. De juin 2021 à novembre 2022, ses clients ne peuvent plus acheter de crédit téléphonique Orange depuis l'application. Il faut l'intervention de l'autorité qui encadre les télécoms pour rétablir le service.

Retenez l'ordre des choses. Wave n'a pas commencé par une application. Elle a commencé par un prix à tenir, puis construit l'outil qui le rendait possible.



Organisation

Le sixième est l'**Organisation**, et c'est là que Wave trébuche. Forte de l'argent de ses investisseurs, elle s'installe au Mali, au Burkina Faso et en Ouganda. Elle y arrive entre août et la fin de 2021. Moins d'un an plus tard, en juillet 2022, elle y réduit ses équipes et se replie sur le Sénégal et la Côte d'Ivoire.

L'économiste Edith Penrose l'avait écrit dès 1959, dans son livre sur la croissance des entreprises : aucune ne peut grandir plus vite que sa capacité à former ses responsables. Trois pays en moins d'un an, c'était trop.

C'était aussi trop loin. En 1977, deux chercheurs suédois, l'un de l'université d'Uppsala, l'autre de l'École d'économie de Stockholm, décrivent l'expansion des entreprises de leur pays. Elles avancent à l'étranger pas à pas, en commençant par les pays les plus proches du leur par la langue, la culture et les façons de travailler. La Côte d'Ivoire partage avec le Sénégal la langue, la monnaie et la banque centrale. L'Ouganda ne partage rien de tout cela.

Wave a retenu la leçon. Elle arrive au Cameroun en 2025 par un simple partenariat avec une banque : c'est la banque, et non Wave, qui détient l'autorisation d'exercer.

Les six leviers de Wave en un coup d'œil

Offre
Un tarif qui se dit en une phrase et que le client répète à son voisin.

Visibilité
Une couleur, un pingouin, et l'envoi fait par erreur remboursé sur-le-champ.

Acquisition
Les obstacles retirés un par un : carte à scanner, équipes sur les marchés, agents.

Fidélisation
Factures sans frais, achats chez les commerçants, envois entre pays de l'UEMOA, carte Visa virtuelle.

Outils numériques
Une application et une carte à scanner, construites pour tenir le prix.

Organisation
Trois pays ouverts en moins d'un an, puis le repli sur le Sénégal et la Côte d'Ivoire.

SYNTHÈSE AFRIGENCY À PARTIR DE L'ÉTUDE

Voilà les six leviers. Quels résultats ont-ils produits ?

06

Ce que disent les chiffres.

Au Sénégal, Wave déclare plus de 6 millions d'utilisateurs actifs en juillet 2022. Environ 12 000 milliards de FCFA passent par elle cette année-là. Tous pays confondus, elle déclare plus de 20 millions d'utilisateurs actifs chaque mois en 2025.

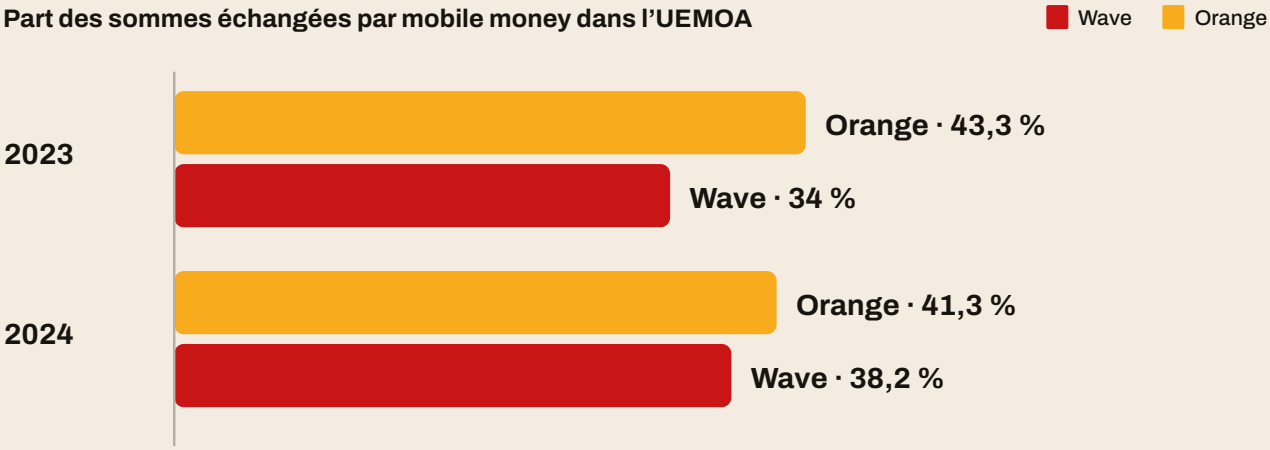
« Le plus instructif se lit chez le leader. »

Dans l'UEMOA, d'après le rapport 2024 de la BCEAO sur les services financiers numériques, la part de Wave dans les sommes échangées par mobile money passe de 34 % à 38,2 % entre 2023 et 2024. Celle d'Orange recule de 43,3 % à 41,3 %.

23 % de recettes en moins par client pour Orange Money au premier semestre 2022

JEUNE AFRIQUE, 2022

Le plus instructif se lit chez le leader. Au premier semestre 2022, Orange Money gagne 9,4 % de clients au Sénégal et dans les pays voisins, et perd 15,5 % de ses recettes : chaque client lui rapporte 23 % de moins. Ce recul suit la baisse de ses tarifs, décidée pour répondre à Wave. Orange Money a gardé ses clients. Il a perdu une partie de ce qu'ils lui rapportaient, et cet argent est resté dans la poche des familles.



SOURCE : BCEAO, RAPPORT 2024 SUR LES SERVICES FINANCIERS NUMÉRIQUES DANS L'UEMOA, GRAPHIQUE 12

Gardons la mesure, cependant. Une étude publiée en 2024 sur le mobile money dans l'UEMOA le rappelle : les grands opérateurs télécoms restent les acteurs dominants du secteur. Les chiffres de la BCEAO le confirment : en 2024, Orange et MTN réalisent encore ensemble plus de la moitié des sommes échangées. Wave a transformé un marché à un seul maître en un marché à quelques grands acteurs. Elle ne l'a pas renversé.

Et ce résultat a un prix, que les communiqués ne racontent pas.

07

L'envers du décor.

D'abord, le repli de 2022 coûte leur poste à environ 15 % des salariés.

Ensuite, une fois le leader décidé à riposter, l'avantage de prix a fondu vite : cinq mois après sa première baisse, en novembre 2021, Orange Money est moins cher que Wave. Un tarif se copie du jour au lendemain. Ce qui protège Wave aujourd'hui est plus difficile à imiter : sa technologie, sa qualité de service, son réseau d'agents.

15 %

des salariés perdent leur poste lors du repli de 2022

TECHCABAL, JUILLET 2022

« Un tarif se copie du jour au lendemain. »

Parlons justement des agents. Ce sont eux qui paient une partie du prix bas. En juin 2022, Wave modifie les commissions de ses agents en Côte d'Ivoire. Ceux-ci dénoncent une baisse de leurs revenus et font grève du 2 au 4 juin, puis de nouveau en août, dans tout le pays. Au Sénégal, des agents racontent que les primes qu'ils touchaient ont disparu du jour au lendemain.

Près de

60 %

des personnes interrogées au Ghana attribuent la fraude au mobile money à des employés et des agents trop peu payés

AKOMEA-FRIMPONG ET COAUTEURS, 2019

Ces tensions ne sont pas sans risque. En 2019, des chercheurs ghanéens interrogent autorités, opérateurs et agents, banques partenaires et clients sur les causes de la fraude au mobile money. Près de 60 % des personnes interrogées donnent la même réponse : les employés et les agents sont trop peu payés. Le Sénégal n'est pas à l'abri : des escrocs s'y font passer pour des agents de Wave afin de piéger ses clients, et ce type d'arnaque y est devenu courant.

« Wave ne dit pas si elle gagne de l'argent. »

Le modèle, enfin, demande beaucoup d'argent : 200 millions de dollars en 2021, 90 millions d'euros en 2022, 117 millions d'euros en 2025. Wave ne dit pas si elle gagne de l'argent.

0,5 %

de taxe sur les transferts d'argent au Sénégal depuis fin 2025, dans la limite de 2 000 FCFA par opération

LOI N° 2025-17

Et sa promesse ne dépend plus d'elle seule. Depuis fin 2025, l'État sénégalais prélève une taxe de 0,5 % sur les transferts d'argent, limitée à 2 000 FCFA par opération. Les dépôts d'espèces, les retraits de 20 000 FCFA au plus par jour et les virements de salaires ou de bourses en sont exonérés. Les commerçants qui encaissent avec un code marchand subissent, eux, un prélèvement de 0,5 % sur les sommes reçues. Si la taxe lui est répercutée, un envoi taxé revient donc au client à 1,5 % au lieu de 1 %. Le Ghana a fait une expérience comparable en 2022. Au moment où sa taxe entrait en vigueur, une enquête menée auprès de 2 700 travailleurs indépendants du secteur informel d'Accra en a mesuré l'accueil : la plupart y étaient opposés.

Reste une fragilité plus diffuse. Wave est née de fondateurs américains. Elle est dirigée sur place par des Africains, mais l'étiquette d'« entreprise américaine » lui colle à la peau.

Voilà le parcours de Wave, avec ses réussites et ses zones d'ombre. Que faut-il en retenir ?

SEPT ENSEIGNEMENTS

Ce que le parcours de Wave nous apprend.

1	**Une offre que le client peut répéter se vend toute seule.**
2	**Un gratuit bien placé vaut plus qu'une petite baisse sur tout.**
3	**Attaquez là où le leader ne peut pas répondre sans se faire mal.**
4	**On gagne un client en levant ses obstacles un par un, avec des personnes en face de lui.**
5	**Le bouche-à-oreille ne suffit pas pour tous les clients.**
6	**Deux marchés bien tenus valent mieux que cinq marchés ouverts.**
7	**Quelqu'un paie toujours le prix bas : sachez qui.**

Reste la seconde question. Que pouvez-vous en faire, vous ?

ET VOUS ?

Ce qu'une PME ou un cabinet peut en tirer

On raconte souvent Wave comme une histoire de prix cassés. Si vous dirigez une PME ou un cabinet, oubliez cette lecture : vous n'avez pas 200 millions de dollars pour vendre presque sans marge.

« Aucune de ces décisions ne demande des millions. »

Regardez plutôt ce qui manquait au leader. Orange Money était connu, avait des agents partout, de bons outils, une organisation solide. Sur les six leviers, un seul était faible : l'Offre. Son tarif était difficile à comprendre, et il faisait payer le moment que le client détestait le plus.

Wave n’a pas gagné par le prix. Elle a gagné par la façon dont elle a construit son offre.

Elle a décidé quoi rendre gratuit, à qui faire payer, quel obstacle lever et dans quel ordre. Aucune de ces décisions ne demande des millions. Toutes demandent de connaître votre client mieux que votre concurrent ne le connaît.

Vous reconnaissez-vous dans l’une de ces scènes ?

- ☐ Un prospect vous demande vos tarifs. Vous répondez « cela dépend ». Il promet de rappeler.
- ☐ Vos clients sont satisfaits, mais aucun ne sait dire en une phrase ce que vous faites. Ils vous recommandent donc mal.
- ☐ Pour travailler avec vous, il faut d’abord quitter son prestataire, s’engager sur un an ou se déplacer jusqu’à vos bureaux.
- ☐ Votre concurrent le mieux installé fait payer cher une étape que ses clients subissent.

Si oui, voici ce que l’histoire de Wave vous suggère.

Dites votre prix en une phrase.

Remplacez le devis « sur demande » par deux ou trois formules qui portent un nom et un prix. Votre client pourra parler de vous sans vous.

Offrez le premier pas.

C’est celui qui fait hésiter le client : un premier diagnostic, une première consultation, une première livraison. N’accordez pas une réduction sur tout.

Laissez-vous essayer.

Proposez une mission courte ou un dossier test, sans demander au client de quitter son prestataire actuel.

Gardez une personne et un accès simple.

Proposez WhatsApp, un appel ou un passage sur place : pensez à votre client le moins à l’aise avec le numérique.

Écrivez une garantie, et tenez-la sans discuter.

C’est quand un problème survient que la confiance se gagne.

Choisissez un terrain.

Ce peut être un quartier, un métier ou un type de client. Devenez-y la référence avant d’aller plus loin.

Si votre profession est encadrée par un ordre, vérifiez ses règles de communication avant d’afficher un tarif ou une offre d’essai.

Un dernier mot sur le Cameroun, où l'histoire se rejoue : Wave y est autorisée depuis juin 2025, en partenariat avec la Commercial Bank Cameroun. Orange Money et MTN y réalisent plus de 90 % des transactions de mobile money.

19 %

des prêts pris dans des coopératives camerounaises le sont par des membres qui ont déjà cette somme sur leur compte d'épargne

BALAND ET COAUTEURS, 2011

Rien ne dit que le résultat sera le même, et une recherche menée au Cameroun même donne une piste. En 2011, trois économistes de l'université de Namur, en Belgique, étudient des coopératives d'épargne et de crédit camerounaises. Ils y trouvent une étrangeté : 19 % des prêts sont pris par des membres qui ont déjà cette somme sur leur compte d'épargne. Ils paient donc des intérêts, environ 24 % par an, pour emprunter l'équivalent de leur propre argent. Pourquoi ? Ils veulent paraître sans ressources et échapper aux demandes de leurs proches.

Quel rapport avec Wave ? Celui-ci. Quand envoyer de l'argent devient immédiat et presque gratuit, aider un proche devient plus facile. Mais refuser devient plus difficile. On ne peut plus répondre « les frais sont trop élevés » ou « je n'ai pas le temps de passer au guichet ». Celui qui a de l'argent sur son téléphone peut être sollicité à tout moment, et n'a plus d'excuse pour dire non.

« Au Cameroun, la discrétion pourrait donc compter autant que le prix »

Or si des Camerounais vont jusqu'à payer des intérêts pour cacher leur épargne, beaucoup tiendront aussi à ce que personne ne sache ce qu'ils ont sur leur compte de mobile money. Au Cameroun, la discrétion pourrait donc compter autant que le prix : un solde que l'entourage ne voit pas, des opérations qui restent privées.

Ce n'est qu'une hypothèse : aucune étude ne l'a encore vérifiée pour le mobile money. Mais elle rappelle une règle utile à toute entreprise. Ce qui a séduit le client sénégalais ne séduira pas forcément le client camerounais. Une offre se construit pour un client précis, avec ses habitudes et ses contraintes, pas pour « le marché » en général.

À vous d'agir, maintenant.

FICHE D'ACTION

30 jours pour appliquer.

1 **Semaine 1. Dites votre offre en une phrase.**

Écrivez ce que vous vendez, à qui et à quel prix, en moins de vingt mots. Testez la phrase sur cinq clients : s'ils ne peuvent pas la répéter le lendemain, recommencez.

2 **Semaines 2 et 3. Supprimez un obstacle.**

Listez les étapes entre le premier contact et le paiement. Repérez les trois moments où des clients abandonnent, et supprimez-en un.

3 **Semaine 4. Faites dix démonstrations.**

Présentez votre service en personne à dix prospects. Notez leurs objections mot pour mot : ce sont vos prochains obstacles à lever.

VOS NOTES

Mon offre en une phrase, en moins de vingt mots	L'obstacle que je supprime	Les objections notées pendant mes dix démonstrations

Puis situez-vous sur les six leviers. Répondez par oui ou par non : chaque « non » désigne un levier à travailler.

Levier	Question	Oui	Non
Offre	Un client peut-il expliquer votre offre et votre prix à un ami sans vous consulter ?	☐	☐
Visibilité	Vos clients potentiels vous reconnaissent-ils au premier coup d'œil ?	☐	☐
Acquisition	Un prospect peut-il vous essayer sans quitter son prestataire actuel ?	☐	☐
Fidélisation	Avez-vous une deuxième prestation à proposer à chaque client ?	☐	☐
Outils numériques	Peut-on vous commander et vous payer depuis un téléphone ?	☐	☐
Organisation	Avez-vous choisi un type de client prioritaire, sur lequel vous concentrez vos moyens ?	☐	☐

DIAGNOSTIC DE CROISSANCE OFFERT

Vous avez répondu « non » deux fois ou plus ?

Vous connaissez maintenant vos leviers faibles. Reste à savoir par lequel commencer.

Afrigency vous propose un **diagnostic de croissance offert** : un échange pour situer votre activité sur les six leviers et repérer celui à travailler en premier.

Demander le diagnostic de croissance offert

E-MAIL
contact@afrigency.com

WHATSAPP
+237 620 15 94 75

afrigency
agence de croissance

afrigency.com

SOURCES

Méthode et références.

Les faits proviennent de sources publiques. Les explications s'appuient sur des publications scientifiques, présentées dans le texte par leurs auteurs, leur objet et leur année ; la priorité va aux recherches de terrain menées en Afrique. Aucune de ces recherches ne porte directement sur Wave : elles éclairent son parcours par comparaison, et les conclusions qu'Afrigency en tire sont signalées comme telles. Les chiffres d'utilisateurs, d'agents et de salariés sont ceux que l'entreprise déclare. Afrigency n'a aucun lien commercial avec Wave ni avec ses concurrents, et ne revendique aucun des résultats décrits.

PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES : RECHERCHES MENÉES EN AFRIQUE

Akomea-Frimpong, I., Andoh, C., Akomea-Frimpong, A. et Dwomoh-Okudzeto, Y. (2019). Control of fraud on mobile money services in Ghana. Journal of Money Laundering Control, 22(2), 300-317. https://doi.org/10.1108/JMLC-03-2018-0023

Anyidoho, N. A., Gallien, M., Rogan, M. et van den Boogaard, V. (2022). Mobile Money Taxation and Informal Workers: Evidence from Ghana's E-Levy. ICTD Working Paper 146. Version publiée : Development Policy Review, 2023, 41(5), e12704. https://doi.org/10.19088/ICTD.2022.012

Baland, J.-M., Guirkinger, C. et Mali, C. (2011). Pretending to Be Poor: Borrowing to Escape Forced Solidarity in Cameroon. Economic Development and Cultural Change, 60(1), 1-16. https://doi.org/10.1086/661220

Balasubramanian, K. et Drake, D. F. (2015). Mobile Money: The Effect of Service Quality and Competition on Demand. Harvard Business School Working Paper 15-059, 13 janvier 2015. https://ideas.repec.org/p/hbs/wpaper/15-059.html

Economides, N. et Jeziorski, P. (2017). Mobile Money in Tanzania. Marketing Science, 36(6), 815-837. https://doi.org/10.1287/mksc.2017.1027

Evans, D. S. et Pirchio, A. (2014). An Empirical Examination of Why Mobile Money Schemes Ignite in Some Developing Countries but Flounder in Most. Review of Network Economics, 13(4), 397-451. https://doi.org/10.1515/rne-2015-0020

Fall, F.-S., Ky, Y. et Birba, O. (2015). Analyzing the Mobile-Banking Adoption Process among Low-Income Populations: A Sequential Logit Model. Economics Bulletin, 35(4), 2085-2103. https://shs.hal.science/halshs-01225149v1

Fall, N. A. M., Diop-Sall, F. et Poncin, I. (2021). Drivers of the experience value of mobile money transfer service: Senegalese user perspectives. Journal of Services Marketing, 35(7), 901-917. https://doi.org/10.1108/jsm-07-2020-0282

Jack, W. et Suri, T. (2014). Risk Sharing and Transactions Costs: Evidence from Kenya's Mobile Money Revolution. American Economic Review, 104(1), 183-223. https://doi.org/10.1257/aer.104.1.183

Kusimba, S., Yang, Y. et Chawla, N. (2016). Hearthholds of mobile money in western Kenya. Economic Anthropology, 3(2), 266-279. https://doi.org/10.1002/sea2.12055

Murendo, C., Wollni, M., de Brauw, A. et Mugabi, N. (2018). Social Network Effects on Mobile Money Adoption in Uganda. Journal of Development Studies, 54(2), 327-342. https://doi.org/10.1080/00220388.2017.1296569

Tine, J. A. D. et al. (2025). Assessment of digital payment for agents in mass chemoprevention campaigns: The Karangué Fay project in Senegal. PLOS Digital Health, 4(10). https://doi.org/10.1371/journal.pdig.0000799

Seck-Sarr, S. F. (2024). Mobile money in sub-Saharan Africa: Innovation and actors' strategies. Telematics and Informatics Reports, 13, 100114. https://doi.org/10.1016/j.teler.2023.100114

Suri, T. et Jack, W. (2016). The long-run poverty and gender impacts of mobile money. Science, 354(6317), 1288-1292. https://doi.org/10.1126/science.aah5309

PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES : TRAVAUX DE RÉFÉRENCE

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press, chapitre 1.

Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Kahneman, D. et Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica, 47(2), 263-291. https://doi.org/10.2307/1914185

Katz, M. L. et Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. American Economic Review, 75(3), 424-440.

Klemperer, P. (1987). Markets with Consumer Switching Costs. The Quarterly Journal of Economics, 102(2), 375-394. https://doi.org/10.2307/1885068

Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Basil Blackwell.

Rogers, E. M. (1962). Diffusion of Innovations. Free Press ; 3e édition, 1983, p. 15-16.

Shampanier, K., Mazar, N. et Ariely, D. (2007). Zero as a Special Price: The True Value of Free Products. Marketing Science, 26(6), 742-757. https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0254

SOURCES DES FAITS ET DES CHIFFRES

TechCrunch, levée de 200 M$ et valorisation, 6 septembre 2021. https://techcrunch.com/2021/09/06/sequoia-heritage-stripe-and-others-invest-200m-in-african-fintech-wave-at-1-7b-valuation

Financial Afrik, communiqué de Wave sur la série A, 7 septembre 2021. https://financialafrik.com/2021/09/07/wave-leve-200-millions-de-dollars-de-fonds-dinvestissements-en-serie-a

TechCabal, parcours de Wave jusqu'au statut de licorne, 7 septembre 2021. https://techcabal.com/2021/09/07/how-wave-became-francophone-africas-first-unicorn-startup/

African Business, entretien avec Coura Sène, directrice régionale de Wave, avril 2023. https://african.business/2023/04/technology-information/senegal-is-experiencing-mobile-money-revolution-says-waves-west-africa-director

Techpoint Africa, sept choses à savoir sur Wave, 15 septembre 2021.
https://techpoint.africa/feature/7-wave-first-francophone-unicorn/

Sika Finance, première baisse des tarifs d'Orange Money, juin 2021.
https://www.sikafinance.com/marches/senegal-inquiete-par-wave-orange-money-casse-ses-prix_28449

Sika Finance, Orange Money passe à 0,8 %, novembre 2021.
https://www.sikafinance.com/marches/senegal-orange-money-fait-passer-ses-frais-a-0-8-pour-bousculer-wave_31496

Jeune Afrique, recul des revenus mobile money de Sonatel, 2022.
https://www.jeuneafrique.com/1368960/economie-entreprises/mobile-money-les-revenus-de-sonatel-en-recul-face-a-la-concurrence-de-wave/

IFC (Groupe Banque mondiale), communiqué sur le financement de 90 M€, 6 juillet 2022.
https://www.ifc.org/fr/pressroom/2022/27075

Financial Afrik, accord de financement Wave et IFC, 6 juillet 2022.
https://www.financialafrik.com/2022/07/06/inclusion-financiere-au-senegal-et-en-cote-divoire-wave-mobile-money-s-a-et-ifc-signent-un-accord-de-financement-de-90-millions-deuros

TechCabal, réduction de 15 % des effectifs, 13 juillet 2022.
https://techcabal.com/fr/2022/07/13/senegalese-unicorn-wave-lays-off-15-of-staff/

CIO Mag, réduction des effectifs au Mali et au Burkina Faso, 5 juillet 2022. https://cio-mag.com/wave-mobile-money-reduit-ses-effectifs-au-mali-et-au-burkina-faso/

Osiris, communiqué de l'ARTP sur l'accord Sonatel et Wave, 13 novembre 2022.
https://osiris.sn/retour-du-credit-orange-chez-wave-l-artp-explique-ce-qui-s-est-passe.html

Osiris, transferts transfrontaliers et agrément BCEAO, 31 octobre 2022.
https://www.osiris.sn/transferts-d-argent-transfrontaliers-wave-repousse-les-frontieres-de-l.html

EcoMatin, financement de 117 M€ (communiqué Finnfund), juillet 2025.
https://ecomatin.net/apres-son-agrement-au-cameroun-wave-leve-77-milliards-fcfa-pour-financer-son-expansion

Daba Finance, chiffres clés de Wave à la levée de dette, 30 juin 2025.
https://dabafinance.com/en/news/wave-raises-137m-debt-round-mobile-money-expansion-africa-2025

Digital Business Africa, décision COBAC D-2025/122 du 11 juin 2025 autorisant la CBC à fournir le service Wave, 13 juin 2025. https://www.digitalbusiness.africa/cbc-obtient-le-feu-vert-de-la-cobac-pour-le-lancement-officiel-du-service-de-paiement-wave-au-cameroun/

EcoMatin, stratégie de Wave au Cameroun, 2026. https://ecomatin.net/cameroun-wave-mise-sur-des-couts-de-transferts-reduits-pour-bousculer-le-marche-du-mobile-money

BCEAO, Rapport annuel sur l'évolution des services financiers numériques dans l'UEMOA au titre de l'année 2024, janvier 2026, graphiques 10 et 12, p. 18-19.
https://www.bceao.int/sites/default/files/2026-03/Rapport%20annuel%20sur%20les%20services%20financiers%20num%C3%A9riques%20dans%20l%27UEMOA%20-%202024.pdf

Loi n° 2025-17 du 27 septembre 2025 modifiant la loi n° 2012-31 portant Code général des impôts, articles 4 et 5 (articles 220 ter et 395 à 399 ter du Code). Journal officiel de la République du Sénégal, n° 7853, numéro spécial, 2 octobre 2025, p. 1272-1274.

AllAfrica, lancement de la carte virtuelle Wave au Sénégal, 25 janvier 2026.
https://fr.allafrica.com/stories/202601260227.html

We Are Tech Africa, grève des agents en Côte d'Ivoire, 29 juin 2022.
https://www.wearetech.africa/en/fils-uk/news/finance/cote-d-ivoire-wave-s-1-model-is-unsustainable-some-agents-say

CGAP (repris par MFW4A), innovation de rupture et inclusion financière en Côte d'Ivoire, janvier 2023. https://www.mfw4a.org/blog/can-disruptive-innovation-favor-financial-inclusion-cote-divoire

UNCDF, note sur les services financiers numériques au Sénégal, août 2017.
https://www.uncdf.org/download/file/127/4056/18082017briefingnoteeng-finalpdf

SenePlus, nouvelle offre d'Orange Money et propos d'Alioune Ndiaye rapportés par Les Echos, 23 novembre 2021. https://www.seneplus.com/node/168602

GSMA, Disruption vs sustainability: lessons from mobile money in West Africa, mars 2024. https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-for-development/wp-content/uploads/2024/03/Disruption-vs-sustainability_-Lessons-from-mobile-money-in-West-Africa.pdf

Rest of World, Wave et le marché du mobile money en Afrique francophone, 2022. https://restofworld.org/2022/how-wave-is-disrupting-francophone-africas-mobile-money-market/

CGAP, la finance numérique dans l'UEMOA, fin 2016 (repris par MFW4A en mars 2017). https://www.cgap.org/blog/digital-finance-in-waemu-whats-new

EcoMatin, riposte d'Orange et de MTN à l'arrivée de Wave au Cameroun, 2025. https://ecomatin.net/cameroun-comment-orange-et-mtn-preparent-leur-riposte-pour-contrer-loffensive-de-wave

Osiris, concurrence entre Orange et Wave, propos du directeur d'Orange Finances Mobiles Sénégal, 9 mars 2022. https://www.osiris.sn/Concurrence-entre-Orange-et-Wave.html

Osiris (reprise d'Ouestaf News), arnaques en ligne en Afrique de l'Ouest, 23 septembre 2026. https://www.osiris.sn/afrique-de-l-ouest-les-arnaques-en-ligne-foisonnent.html

CIO Mag, 12 000 milliards de FCFA de transactions chez Wave Sénégal en 2022 (propos de Coura Sène), avril 2023. https://cio-mag.com/mobile-money-wave-senegal-a-enregistre-12-000-milliards-de-fcfa-de-transactions-en-2022

Osiris (reprise de l'APS), lancement d'Orange Money au Sénégal par Sonatel et la BICIS, 12 avril 2010. https://osiris.sn/la-sonatel-et-la-bicis-lancent-le-premier-service-de-transfert-d-argent-par-le.html

Osiris, entretien avec Coura Sène : lancement au Mali en août 2021 et au Burkina Faso fin 2021, 4 avril 2022. https://osiris.sn/Coura-Sene-Directrice-regionale-de.html

AllAfrica, application de la taxe sur les transferts d'argent par Orange Finances Mobiles Sénégal à partir du 17 décembre 2025. https://fr.allafrica.com/stories/202512170253.html

afrigency
agence de croissance

PARCOURS DE CROISSANCE N° 1 · WAVE

Une offre que le client peut répéter se vend toute seule.

Un gratuit bien placé vaut plus qu’une petite baisse sur tout.

Quelqu’un paie toujours le prix bas : sachez qui.

Une analyse des six leviers de croissance de Wave, éclairée par la recherche, des travaux de Daniel Kahneman, prix Nobel d’économie, à ceux d’Edith Penrose.

© 2026 Afrigency. Afrigency n’a aucun lien commercial avec Wave ni avec ses concurrents.