جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par

Hind ENNACEUR

Pour l'obtention du

Diplôme de mastère professionnel

Le développement du paiement mobile à la Poste Tunisienne

Réalisé à
Le centre de la monétique de La Poste Tunisienne

Soutenu le 17 /01/2014

Devant le Jury :

Président	:	**Mme**	**Hanen BOUCHRIHA**
Rapporteur	:	**M**	**Hafedh YAHMADI**
Encadreur Organisme d'accueil	:	**M**	**Moez KHALLOULI**
Encadreur UVT	:	**M**	**Hamed BEN REBAH**

Année Universitaire : 2012/2013

Remerciements

Que toutes les personnes qui m'ont aidé durant l'élaboration de ce travail trouvent dans ces lignes l'expression de ma reconnaissance et ma profonde gratitude. Je tiens à remercier mes encadreurs Mr Hamed BEN REBAH et Mr Moez KHALLOULI qui m'ont toujours prodigué encouragements et conseils et m'ont consacré un temps précieux pour les discussions des conclusions et des résultats obtenus étape par étape et globalement.

Je tiens encore à exprimer toute ma reconnaissance à toute l'équipe du centre de la monétique de la Poste Tunisienne qui m'a beaucoup encouragé à faire aboutir mon projet.

Je remercie vivement tous ceux qui m'ont assisté à développer mes compétences dans diverses disciplines tout au long du cursus de mastère MOME.

Dédicaces

A mes parents pour tout le bien qu'ils n'ont cessé de me prodiguer depuis ma naissance et pour tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour moi

A ma sœur Boutheina et mon frère Badreddine

A mon fiancé Amine

A tous mes amis et tous ceux qu'ont été là pour moi dans les bons mais aussi dans les mauvais moments spécialement Marwa et Dorra

A tous mes collègues de l'UVT

Et pour tous ceux qui m'aiment en témoignage de mon attachement.

Résumé

Le paiement mobile est un mode qui doit être développé par la Poste Tunisienne le plus rapidement possible pour être constamment le premier sur un marché à fort potentiel. La poste tunisienne a reçu le soutien de l'Etat pour le paiement des frais d'inscription par les étudiants à travers la carte e-DINAR et doit fructifier cette niche. Une niche dont le montant des transactions réalisées (transport, café, rechargement téléphonique, fastfood et photocopies entre autres) reste faible et qui peut être la plus intéressée par un mode de paiement efficace, simple et rapide.

Ce projet s'intéresse à la population des étudiants et les jeunes en général. Il se veut une contribution pertinente, faisable et potentiellement rentable pour les activités futures de la poste tunisienne. Ceci pourrait être un début d'une stratégie de développement de la Poste Tunisienne à l'échelle régional et africain.

Mots clés : téléphone mobile, mobile paiement, transaction électronique, infrastructure monétique.

Abstract

Mobile payment is a mode that must be developed by the Tunisian Post as quickly as possible to consistently be first on a market with strong potential. The Tunisian post has received support from the State for the payment of registration fees by students through the e-DINAR card and should grow this niche. A niche with the amount of transactions (transport, coffee, telephone recharging, fast-food and photocopying among others) remains low and that may be the most interested in an efficient, simple and fast payment method.

This project is interested in the population of students and young people in general. It is a relevant, feasible and potentially cost-effective contribution for the future activities of the Tunisian Post. This could be a beginning of a strategy of development of the Tunisian Post across regional and African.

Key words: mobile phone, mobile payment, electronic transactions, electronic payment infrastructure.

ملخص

الدفع بواسطة الهاتف الجوال هو وسيلة يجب تطويرها من قبل البريد التونسي في اسرع وقت ممكن في السوق ذات إمكانات عالية. و قد تلقى البريد التونسي دعما من قبل الدولة لدفع رسوم التسجيل للطلاب من خلال بطاقة الدينار الالكتروني ويجب تنمية هذه الفئة التي تتصف بمعاملات ذات مبالغ منخفضة (النقل، والقهوة، وتحميل، وجبات سريعة وتصوير الخ) ، التي قد تكون الأكثر اهتماما بوسيلة دفع فعالة ,بسيطة و سريعة.

ويركز هذا المشروع على هذه الفئة من الطلاب والشباب بصفة عامة يستدعي مساهمة فعالة و مجدية للأنشطة المستقبلية للبريد التونسي و هذا يمكن ان يكون بداية لوضع استراتيجية تنمية وتطوير الخدمات للبريد للتونسي على المستوى الاقليمي و الافريقي.

كلمات البحث: المحمول، الدفع، المعاملات، البريد، ، والخدمات المصرفية الإلكترونية.

.

Table des matières

Introduction générale 1

Chapitre 1 : Présentation de l'organisme de stage 3

1.1. Présentation du centre de la monétique 4

1.2. Activité du centre de la monétique 4

1.3. La mission du centre de la monétique 5

1.4. La vision et les domaines d'activites stratégiques 5

1.4.1. La vision stratégique du centre de la monétique 5

1.4.2. Domaines d'activités stratégiques (DAS) 5

1.5. L'etat actuel du centre de la monétique 6

1.5.1. La stratégie actuelle 6

1.5.2. Les buts du centre 6

1.5.3. Les ressources 6

1.5.4. Recettes du centre de la monétique 7

Chapitre 2 : analyse du macro-environnement 8

2.1 Présentation du systeme à etudier : le paiement mobile 9

2.1.1 Définition 9

2.1.2 L'historique de m-paiement 9

2.1.3 Le compte produit/marché 9

2.2 Diagnostic de l'environnement de m-paiement 11

2.2.1 Analyse PESTEL 11

Chapitre 3 : Analyse concurrentielle 22

3.1. Présentation de la méthode 23

3.2. Application de la méthode pour le systeme m-paiement à la Poste Tunisienne 24

3.2.1 La pression de la concurrence 24

3.2.2 Le pouvoir de négociation des clients 26

3.2.3 La menace des nouveaux entrants potentiels 27

3.2.4 La menace des produits de substitutions 27

3.2.5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs 28

3.2.6 Les contraintes de l'Etat 28

3.3. Résultat de l'application de la matrice 28

3.4. Graphique 28

3.6. Conclusion du diagnostic externe et de l'analyse concurrentielle : 30

Chapitre 4 : la chaine de valeur du centre de la monetique 31

4.1. Présentation de la chaine de valeur de porter 32

4.2. Résultat de l'analyse de la chaine de valeur 32

4.3. Analyse du tableau SWOT 34

Chapitre 5 : analyse du cycle de vie des produits du centre de la monétique : analyse BCG 35

5.1. Présentation de la méthode 36

5.2. Application de la méthode 36

5.3. Résultat de l'analyse 37

Chapitre 6 :Orientation strategique : la focalisation 38

6.1. La problématique stratégique du centre de la monétique 39

6.2. Attitude stratégique 39

6.3. La stratégie de focalisation 39

6.4. Le segment cible 40

6.4.1. Critères de segmentation 40

6.4.2. La segmentation du marché 41

6.4.3. Le ciblage 44

6.5. Le positionnement stratégique 47

6.6. Déploiement de la stratégie de focalisation 48

6.7. Coût de l'investissement 48

6.8. Evaluation de la stratégie 49

6.8.1. Objectif en termes de revenus 49

6.8.2. Rentabilité, pertinence, faisabilité 50

Conclusion 51

Bibliographie 52

Liste des figures

Figure 2.1 : La plateforme mobile 20

Figure 3 .1 : Les forces de PORTER 23

Figure 3.2 : La part de marche de La Poste Tunisienne pour le service m-paiement 26

Figure 3.3 : Graphique de PORTER 29

Figure 4.1 : La chaine de valeur du centre de la monétique 33

Figure 5.1 : La matrice BCG 37

Figure 6.1 : Stratégie de focalisation 39

Figure 6.2 : La couverture de reseau sur le territoire tunisien 41

Figure 6.3 : La segmentation du marche 42

Figure 6.4 : Le positionnement stratégique 47

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : L'évolution de l'activite monétique 4

Tableau 1.2 : Les domaines d'activités strategique du centre de la monétique 5

Tableau 1.3 Evolution du taux de croissance de l'activité monétique 6

Tableau 1.4 : Les ressources du centre de la monétique 7

Tableau 1.5 : Recette du centre de la monétique pour l'année 2012..... 7

Tableau 2.1 : Les services du m-paiement de la Poste Tunisienne 10

Tableau 2.2 : Les principales technologies afférentes aux usages du m-paiement 17

Tableau 3.1: Description des services m-paiement en Tunisie.....24

Tableau 3.2: La comparaison des coûts pour les services de la BIAT et la Poste 25

Tableau 3.3 : Les opportunités et les menaces de l'environnement macro-économique 30

Tableau 4.1 : Les forces et las faiblesses du centre de la monétique 33

Tableau 4.2 : Le tableau SWOT..... 34

Tableau 5.1 : Taux de croissance de la carte e-Dinar..... 36

Tableau 5.2 : Taux de croissance de la carte Visa Electron 36

Tableau 6.1 : Les différents segments du marché 42

Tableau 6.2 : Objectif de segment cible 1 45

Tableau 6.3 : Objectif de segment cible 2 46

Tableau 6.4 : Objectif du segment cible 3..... 46

Tableau 6.5 : Les étapes de déploiement de la strategie..... 48

Tableau 6.6 : Investissement initial..... 49

Tableau 6.7 : Les charges liées au projet..... 49

Tableau 6.8 : Evaluation de la stratégie en termes de revenus..... 50

Liste des abréviations

APTBEF : L'Agence Professionnelle Tunisienne des Banques et des Etablissements Financiers

BCT : La Banque Centrale de Tunisie

BIAT : la Banque Internationale Arabe de Tunisie

CA : Chiffre d'affaire

CCP : Compte courant postal

DAB : Distributeur Automatique de billets

INS : Institut National des Statistiques

NFC : Near Field Communication

R &D : Recherche et développement

SMT : Société Monétique de Tunis

TIC : Technologies d'information et de communication

TND : Dinar Tunisien

TPE : Terminal de Paiement Electronique

Introduction générale

Le centre de la monétique de la Poste Tunisienne, est l'entité en charge de l'activité du paiement électronique, il est son organe de développement et d'innovation. Le paiement mobile est l'axe de modernisation de l'activité monétique de la Poste Tunisienne et de l'optimisation des processus de travail. Il offre un cadre approprié pour une expérimentation et un lancement du système de paiement mobile. Le paiement mobile ou m-paiement est, comme communément défini, la transaction enclenchée depuis un téléphone mobile dont le montant est débité d'un compte bancaire, facturé par un opérateur ou débité sur un porte-monnaie électronique dédié aux paiements mobiles. Ce porte-monnaie est alimenté ponctuellement soit en espèce soit par virement à partir d'un compte bancaire.

Le m-paiement est un système innovant faisant l'objet de nombreuses expérimentations par les opérateurs mobiles, par les banques et par des sociétés indépendantes. Des fournisseurs de solutions de paiement Visa, Europay et Mastercard, et d'autres conduisent cette expérimentation qui a déjà été appliquée dans plusieurs pays internationaux dont la France, le Japon, la Belgique, le Kenya…

Ces expériences ont touché des domaines divers : le transfert d'argent, le transport (achat de tickets et location de vélos en libre-service dans certaines grandes villes européennes), distribution automatique, de biens de consommation (tabac, journaux…), paiement de commerçants pour des achats de faibles montants…

Ce stage à La Poste Tunisienne pour l'obtention du mastère Optimisation et Modernisation des Entreprises dont le sujet est le développement du paiement mobile à la Poste Tunisienne entre dans le cadre de la modernisation de cet organisme. Il est une opportunité pour une application pratique des outils et des concepts de la stratégie d'entreprise (corporate strategy).

La concurrence en matière de services financiers est rude et l'objectif étant d'améliorer la compétitivité d'une manière soutenue. Avec l'assouplissement de la réglementation en matière financière la banque est devenue, exposée à la concurrence des opérateurs de télécommunications qui possèdent désormais d'importante sources de cash et d'une infrastructure technologique qui permet de beaucoup gagner en terme de gestion des transactions. Le marché est potentiellement porteur et le segment des jeunes, est caractérisé par un niveau élevé d'adoption de l'innovation, est la cible de toute stratégie de développement entre autres du m-paiement.

Une analyse de l'état des lieux selon toutes les composantes et leurs variables au niveau interne et externe ainsi qu'une analyse de la concurrence permettront d'aboutir à une évaluation des forces en présence selon la matrice de Porter et à une formulation d'une orientation stratégique pour le centre de la monétique qui garantirait la faisabilité des plans et leurs rentabilités.

Cette étude permettra d'apprécier l'introduction du paiement mobile sur le marché tunisien, le chiffrage de ses coûts et de sa rentabilité. La conclusion sera l'évaluation des conditions économiques, financières, technologiques et réglementaires de sa mise en place. L'appropriation de cette stratégie par le centre de la monétique de la Poste Tunisienne à travers une adhésion de ses agents et responsables durant toutes les étapes de la démarche est la garantie du succès de ce plan stratégique pour les cinq prochaines années.

Chapitre 1 : Présentation de l’organisme de stage

1.1. Présentation du centre de la monétique

Créé en 1999, le centre de la monétique est une division de la direction centrale des produits financiers de la Poste Tunisienne. La mise en place d'une plate-forme monétique, a permis de lancer l'activité de paiement électronique au sein de la Poste Tunisienne.

1.2. Activité du centre de la monétique

L'activité du centre monétique de la Poste Tunisienne est le développement et la diversification des moyens de paiement électronique.

Tableau 1.1 : l'évolution de l'activité monétique

Années	Actions
1999	La création du centre monétique
2000	Le lancement de la carte DINARPOST : carte de retrait privative qui permet le retrait à partir du compte courant postal (CCP) et la consultation de solde. Lancement de la carte e-DINAR : carte prépayé, anonyme, rechargeable qui permet le virement sur DAB et le paiement sur internet en toute sécurité 15 DAB : disponible 24h/24h-7j/7, ils permettent la consultation du solde en temps réel, le retrait d'argent, la consultation de l'historique des transactions et la recharge des cartes e-DINAR Kit marchand : un composant logiciel développé par la Poste Tunisienne est installé au niveau des boutiques virtuelles des marchands, il est conçu pour acheminer et sécuriser les transactions de paiement électronique sur internet avec les e-marchands.
2001	L'affiliation au réseau international VISA par le lancement de la carte DINARPOST VISA ELECTRON. La mise en place de l'interbancarité : démarrage de l'acceptation des cartes bancaires et acceptation des cartes de la poste au niveau des DAB bancaires, acceptation des cartes VISA sur nos DAB et le paiement auprès des commerçants dotés de TPE
2003	Le lancement de la carte e-DINAR UNIVERSEL : c'est une carte prépayé VISA, anonyme et rechargeable qui permet le virement sur internet et sur DAB, le paiement sur internet en toute sécurité, le retrait d'argent à partir des DAB postaux et bancaires et le paiement chez les commerçants dotés de TPE.

2005	Affiliation au réseau MASTERCARD
2008	Le lancement de la carte e-DINAR SMART : cette carte prépayé permet de payer sur internet, retirer de l'argent à partir de n'importe quel DAB postal ou bancaire, effectuer des règlements auprès des commerçants équipés de TPE
2010	Lancement de la solution de paiement par mobile permettant aux détenteurs de la carte e-DINAR SMART d'effectuer des transactions via le téléphone mobile

1.3. La mission du centre de la monétique

Sa mission est d'être le centre de recherche et de développement des outils et des moyens de paiement pour la Poste Tunisienne. En effet les travaux de réflexion et d'innovation en matière de service de paiement électronique pour la Poste Tunisienne sont confiés au centre de la monétique.

1.4. La vision et les domaines d'activités stratégiques

1.4.1. La vision stratégique du centre de la monétique

La vision stratégique est de transformer la Poste tunisienne d'une poste traditionnelle en une poste électronique en intégrant les TIC en matière de modernisation des services existants et de développement de nouveaux services.

1.4.2. Domaines d'activités stratégiques (DAS)

Un domaine d'activité stratégique (DAS) est un sous-ensemble d'activités, qui disposent de facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et savoir-faire communs.

Selon l'activité du centre de la monétique on peut distinguer deux DAS :

Tableau 1.2 : les domaines d'activités stratégique du centre de la monétique

Domaine d'activité stratégique	Définition
La carte e-Dinar	C'est une carte prépayée, rechargeable en espèce ou par virement postal ou bancaire, elle permet de payer sur internet, de retirer de l'argent à partir d'un DAB postal ou bancaire, de régler des achats auprès des commerçants équipés de TPE et effectuer des transactions par mobile. Cette carte prépayée est liée à un compte virtuel qui est totalement géré par le centre de la monétique. Elle vise essentiellement les étudiants qui doivent faire leurs inscriptions en ligne.

La carte Dinar Post Visa Electron	C'est une carte de retrait privative, permet de retirer de l'argent à partir d'un DAB postal ou bancaire, le paiement en ligne et de régler des achats auprès des commerçants équipée de TPE. c'est une carte de débit liée à un compte CCP vise les personnes ayant un compte courant postal, le paiement par cette carte est géré techniquement par le centre de la monétique mais la comptabilité et la vérification de solde est faite au niveau du centre des chèques postaux qui détient et gère réellement les comptes.

1.5. L'état actuel du centre de la monétique

1.5.1. La stratégie actuelle

La stratégie du centre est la stratégie de croissance interne basée sur l'augmentation du chiffre d'affaire en utilisant ses propres capacités de développement technologiques et humaines. En effet lancé depuis 2000, l'activité monétique a enregistré les taux de croissance suivants :

Tableau 1.3 évolution du taux de croissance de l'activité monétique

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Taux de croissance	193%	-18%	8%	17%	39%	30%	16%

L'activité monétique a connu son ressort en 2006 suite à l'obligation administrative de régler les frais d'inscription aux différentes universités tunisiennes en ligne.

1.5.2. Les buts du centre

Les buts tracés pour l'activité du centre sont :

Le développement des canaux d'utilisation (Internet, DAB, TPE, Mobile) des cartes de paiement et essentiellement sur la carte prépayée e-DINAR.

Proposer des services financiers offerts dans les bureaux de poste à travers ces canaux : transfert d'argent, paiement de facture, envoi et encaissement mandat e-DINAR…

Offrir aux commerçants la possibilité de lancer une activité e-commerce.

1.5.3. Les ressources

Les ressources du centre sont humaines, matérielles et d'infrastructure. La valeur comptable des ressources est de :

Tableau 1.4 : les ressources du centre de la monétique

Désignation	Description	Evaluation
Effectifs	26 salariés	Age moyen : 35 ans Masse salariale : 400 000 TND/an
Bâtiments	5ème étage au bâtiment de la Direction Centrale des Produits Financiers de la Poste au centre-ville de Tunis	En location 4000 TND /mois
Equipements	-28 ordinateurs -13 imprimantes -17 meubles de rangement -17 téléphones -26 bureaux -30 chaises -172 DAB -2 serveurs monétiques -1 B de stockage	Totalement amortis
Moyens de transport	4 voitures utilitaires	Totalement amortis

Source : centre de la monétique 2013

1.5.4. Recettes du centre de la monétique

La recette du centre de la monétique est de 6 728 987(TND) en 2012 répartie comme suit :

Tableau 1.5 : recette du centre de la monétique pour l'année 2012

Désignation	Recettes (TND)
Recettes provenant de la carte e-Dinar	4 126 664
Recettes provenant de la carte Visa Electron	1 496 375
Commission sur les transactions en ligne	104 237
Commission sur les opérations de retraits sur les DAB de la Poste par les cartes bancaires ou internationales	1 001 711

Chapitre 2 : Analyse du macro-environnement

2.1 Présentation du système à étudier : le paiement mobile

2.1.1 Définition

«Le paiement mobile ou (m-paiement) correspond aux paiements pour lesquels le mobile est utilisé pour initier ou confirmer le paiement» [Kurt Salmon, PHB Development, 2010].

Le m-paiement est la production des services financiers via un appareil mobile. Le téléphone portable se mute donc de plus en plus en porte-monnaie numérique grâce à des nouvelles solutions de paiement qui englobent une vaste gamme de produits financiers dont on peut citer le paiement de factures, le transfert d'argent, l'encaissement des mandats, l'achat de crédit téléphonique, l'achats des tickets(parking, transport…), le paiement des commerçants etc…

2.1.2 L'historique de m-paiement

La Poste Tunisienne a lancé l'activité de paiement mobile en première phase en collaboration avec Tunisie Télécom (Mobidinar) en 2010 et ensuite avec Tunisiana (Mobiflouss) en mai 2012 pour les clients titulaires de carte e-DINAR SMART.

2.1.3 Le compte produit/marché

2.1.3.1 Le service Mobidinar

Ce service s'adresse aux mobinautes Tunisie Télécom porteurs de carte e DINAR SMART et désirant bénéficier du service de paiement sur téléphone mobile.

Pour s'inscrire il faut accéder au site (www.e-dinar.poste.tn) rubrique MobiDinar et saisir le numéro de la carte e-DINAR SMART et son code confidentiel (8 chiffres), le numéro de la ligne GSM Tunisie Télécom et le numéro de la Carte d'Identité Nationale.

Les clients inscrits à Mobidinar peuvent bénéficier des services suivants :

- consultation du solde du compte
- blocage et renouvellement du compte
- virement de compte à compte (uniquement pour les clients inscrits au service)
- recharge GSM et fixe
- paiement de factures

2.1.3.2 Le service Mobiflouss

Le service «mobiflouss» est le fruit d'une collaboration entre La Poste tunisienne et Tunisiana. Pour s'inscrire au service «mobiflouss».il faut composer depuis votre mobile la commande *112# et suivre les instructions du menu :

- saisir le numéro de la Carte d'Identité Nationale,
- puis le code confidentiel à 4 chiffres de la carte e-DINAR SMART
- enfin les 4 derniers chiffres du numéro de la carte e-DINAR SMART

Les clients inscrits à Mobiflous peuvent bénéficier des services suivants :

- Consultation du solde du compte
- Recharger sa ligne Tunisiana ou autre ligne Tunisiana
- Transférer une somme d'argent à un autre numéro inscrit au service
- Consultation et paiement des factures.
- Encaisser un mandat minute sur la carte e-DINAR SMART
- Encaisser un mandat bourse sur la carte e-DINAR SMART
- blocage et renouvellement du compte.

2.1.3.3 Etude comparative

Tableau 2.1 : les services du m-paiement de la Poste Tunisienne

Services	**Mobidinar (depuis 2010)**	**Mobiflouss (depuis mai 2012)**
Inscriptions	7 370	225 936
Nombre de Virements	1 915	79 751
Montant des Virements (TND)	154 717	3 342 181
Nombre des opérations de recharge	103 282	1863 676
Montant des recharges (TND)	232 367	2 677 488
Nombre de Paiements de factures	735	639
Montant des Paiements (TND)	32 320	27 309
Nombre de mandat minute		2382(2013)
Montant des mandats minutes(TND)		223 740
Nombre de mandat bourse		18 996 (2013)
Montant des mandats bourses(TND)		2 530 092

(Centre de la monétique septembre 2013)

Il s'avère que le service Mobiflouss, né d'une collaboration entre la Poste Tunisienne et Tunisiana est celui qui connait le plus de succès.

Ceci augure de la réussite d'un partenariat futur entre les deux organismes pour d'autres produits.

2.2 Diagnostic de l'environnement de m-paiement

2.2.1 Analyse PESTEL

2.2.1.1 Présentation de la méthode

L'analyse PESTEL permet d'identifier pour le couple produit/marché, les principales sources d'influence de nature Politique, Economique, Sociodémographique, Technologique, Ecologique et Réglementaire. Le résultat de l'application de cette méthode est l'identification de l'ensemble des opportunités et des menaces pour le système à étudier.

2.2.1.2 Application de la méthode

2.2.1.2.1 L'environnement politique en Tunisie

La Tunisie connait une phase transitionnelle démocratique, une ère de démocratisation de la vie politique sera confirmée après les élections post-constitution et cela augure l'horizon prometteur d'ouverture et notamment avec l'étranger.

Le volet politique constitue un axe incontournable dans toute analyse économique de la situation d'un pays, que ce soit au niveau des institutions financières internationales, des agences de rating et d'autres institutions bancaires. Parmi les facteurs principaux de dégradation de la note souveraine à long terme de la Tunisie qui a passé de (BB-à B) avec des perspectives négatives, publiée par l'agence de notation Standard and Poor's le 28/06/2013, cette dernière a cité la persistance des risques d'instabilité politique et les tensions sociales selon son rapport analysant cette dégradation publié le 26/07/2013 (Standars and Poors, 2013).

Cette instabilité politique peut avoir des répercussions négatives sur le budget de la Poste, en fait l'augmentation des tensions sociales peut diminuer le volume de travail et parfois même fermer les bureaux de poste en cas de manifestations ou grèves qui en provoquent des pertes financières.

La Tunisie se dirige vers la dématérialisation des processus administratifs à travers le développement du projet e-gov. Ce dernier s'appuie sur les technologies de l'information et de communication et ce à travers l'introduction de l'informatique au sein de l'administration publique qui se traduit par l'ouverture de cette dernière sur internet afin d'exploiter ce nouveau canal dans la diffusion de l'information officielle, le téléchargement de formulaire, le paiement en ligne (université, facture…) etc.s

En outre, il y a eu le lancement des services via les téléphones portables (mobile gov) comme la consultation des horaires de train par SMS, les prévisions météorologiques et le service i-university pour la localisation des établissements universitaires sur la carte géographique par une application compatible Smartphone.

C'est dans ce contexte qu'une volonté gouvernementale pour le lancement du projet de m-paiement est importante afin d'encourager à investir dans un tel projet et encourager les utilisateurs à adopter un tel moyen de paiement.

Conclusion :

L'instabilité de l'environnement politique peut avoir des répercussions négatives sur le budget de la Poste et menace le développement de ses projets dans les meilleures conditions

Le projet e-gov ne peut être qu'une opportunité pour le lancement des services de paiement par mobile pour la Poste qui est une administration publique

2.2.1.2.2 L'environnement économique

2.2.1.2.2.1 L'environnement économique international du m-paiement

Les paiements par mobile ont atteint 163.1[1] milliards de dollars dans le monde en 2012 et devraient croître de 44% pour atteindre 234.4[2] milliards de dollars en 2013, d'ici 2017, une croissance annuelle de 35% est attendue, soit 721[3] milliards de dollars pour 450 millions d'utilisateurs au niveau mondial.

L'Afrique est le continent actuellement dominant (près de la moitié du total mondial) dans le secteur de paiement par mobile mais devrait être doublée par l'Asie. En Europe comme aux Etats Unis l'utilisation du paiement mobile reste relativement faible bien que la technologie existe depuis plusieurs années. L'Europe de l'ouest ne représente que 19[4] milliards de dollars en 2012 et 29[5] milliards en 2013 soit respectivement 11.6% et 12.3% du total mondial.

Les références telles que NTT DOCOMO (Japon) avec plus de 15[6] millions d'utilisateurs en août 2009, et SAFARICOM (Kenya) avec son service M-PESA qui a conquis plus de 9.5[7] millions d'utilisateurs en Mars 2010, sont des fers de lance dans l'univers du m-paiement.

En France les projets pilotes se multiplient soutenus par le gouvernement qui a réservé une enveloppe de 14 ,2[8] millions d'euros au développement des usages NFC. Plusieurs villes se sont prêtées au jeu de la mise en place des paiements sans contact au niveau des services municipaux (transport, stationnement, piscine...). Les trois villes les plus impliquées sont Nice, Strasbourg et Lille. Le déploiement du service sans contact mobile, qui a démarré à Nice en Mai 2010, nommé Citizi, permet l'achat et la validation de tickets de transport urbains.

Une expérience assez intéressante au Nigeria, sept banques détiennent aujourd'hui des licences de services bancaires et de paiements par mobile. L'expérience nigériane est

---

[1] (LEMAIRE, 2013)

[2] (LEMAIRE, 2013)

[3] (LEMAIRE, 2013)

[4] (LEMAIRE, 2013)

[5] (LEMAIRE, 2013)

[6] (Kurt Salmon,PHB Development, 2010)

[7] (Kurt Salmon,PHB Development, 2010)

[8] (Goy, 2012)

intéressante du fait que la Banque centrale a elle-même pris le leadership de la pratique. Le 1er janvier 2012, elle a lancé le « Cash-Less projet Lagos », un projet qui introduisait la limite quotidienne de retrait en espèce. Le 30 mars 2012 a été introduit le paiement de frais sur tout retrait au-dessus de la limite. Ayant rendu de plus en plus difficile l'obtention des liquidités en banque pour effectuer des paiements pour les consommateurs, cela a gonflé l'option pour les transactions sans numéraire. En novembre 2012, la valeur des transactions par le biais des services bancaires mobiles a augmenté de manière significative, à 4[9] milliards par mois, par rapport aux 20 millions au début du phénomène.

Conclusion :

Le paiement mobile se développe très vite dans le monde. Les expériences de paiement mobile à l'échelle internationale ont connu un succès notamment en Asie et en Afrique et ont montré l'opportunité économique que peut offrir ce nouveau canal de paiement et l'avantage de se diversifier dans un marché devenu mature.

2.2.1.2.2.2 L'environnement économique national

L'économie tunisienne est en difficulté suite à l'instabilité de l'environnement politique, qui se traduit par les prévisions de croissance économique qui ont été revue à la baisse en Août 2013 pour la seconde fois, après une première baisse passant de 4,5%[10] à 4%[11] pour s'établir à 3,2%[12] pour l'ensemble de l'année 2013.

En terme d'inflation, la hausse des prix à atteint 6,2%[13] en Juillet 2013, ce qui provoque la dégradation du pouvoir d'achat des tunisiens et affecte la consommation des ménages, malgré une intervention très forte du système de compensation des prix qui met à mal le budget de l'Etat et sans laquelle le taux d'inflation aurait été beaucoup plus élevé.

En effet, d'après les experts une reprise économique rapide est possible à condition de rétablir l'ordre et la sécurité et lutter efficacement contre le terrorisme et obtenir un consensus sur la paix sociale au moins jusqu'à fin 2014.

Le lancement d'offre de m-paiement nécessite la mise en relation et le travail collaboratif d'un certain nombre d'acteurs qui ont des compétences et savoir-faire complémentaires, capable de servir l'ensemble des besoins technologiques et relationnels indispensables au fonctionnement du service.

---

[9] (ECOFIN, 2013)

[10] (Maghreb Emergent , 2013)

[11] (Business News, 2013)

[12] (INS, 2013)

[13] (leaders, 2013)

L'écosystème étant constitué différemment d'un marché à un autre, chaque solution de m-paiement répond à un modèle qui lui est propre et il n'existe pas de modèle unique de relation entre les parties prenantes.

2.2.1.2.2.3 Les acteurs du m-paiement

Les acteurs principaux sont les suivants :

- Le client :

Le client choisit un produit, un service ou un contenu (sur un point de vente, via un site Internet, via un site WAP, etc.) Et réalise un paiement avec son terminal mobile pour l'obtenir. La clientèle visée par les services de paiement mobile est en premier lieu celle des opérateurs de télécommunication, utilisatrice de téléphone mobile.

- le marchant :

Le commerçant fournit les produits, les services et les contenus à la vente et reçoit en échange le paiement.

- Le fournisseur de service de paiement mobile(FSPM) :

Le fournisseur gère le processus du paiement, entre le client et le marchand, en opérant un système de paiement. Il fournit une interface vers les acteurs ou les outils de paiement permettant les transferts financiers. Son rôle consiste à contrôler l'existence du client, son authentification, la confirmation et l'autorisation du paiement

- Le fournisseur de solution de paiement :

Le fournisseur de la solution de paiement fournit au fournisseur de service de paiement mobile une solution technique permettant la mise en œuvre effective des transactions via un terminal mobile.

- L'opérateur de réseau :

L'opérateur de réseau assure la transmission des communications via le réseau mobile permettant l'acheminement des messages échangés pendant la transaction.

- Les institutions financières :

Les institutions financières jouent un rôle dans la gestion des flux financiers, induits par le paiement, entre le client, le marchand et éventuellement aussi le fournisseur de service de paiement mobile (banque, organisme de carte de crédit…)

Pour les banques, le m-paiement est une occasion de réduire les coûts associés à la gestion des espèces qui représentent un poste de coût non négligeable, par exemple pour les banques européennes, ceci engendre un coût de plus de 32[14] Mds € par an, réparti entre les moyens physiques mis à disposition pour dispenser les espèces, les ressources humaines, le transport et le stockage.

[14] (Kurt Salmon,PHB Development, 2010)

Pour les opérateurs, le m-paiement est un moyen pour réduire les coûts de vente du fait que lorsque le client recharge son crédit d'appel via le m-paiement plutôt que par une carte prépayée, l'opérateur réalise des économies, d'une part il n'y a pas de commission à verser au distributeur pour la vente réalisée et d'autre part il n'y a pas de coût logistique lié à la fabrication et au stockage de la carte prépayée.

Le m-paiement est un nouveau moyen de génération de revenu pour les différentes parties prenantes provenant des différentes commissions sur les transactions.

2.2.1.2.2.4 Le support de m-paiement

Actuellement les différents moyens de paiement existant sont les espèces, les chèques, les virements et la carte de paiement qui sont utilisés en fonction des montants, des lieux géographiques, et des contextes économiques et culturels des agents économiques.

Toutefois, l'introduction d'un nouveau moyen de paiement ne remplace pas nécessairement ceux déjà existant, l'histoire montre plutôt que chaque utilisation d'un nouveau moyen de paiement s'est inscrite en complément de ceux déjà existant par exemple la carte bancaire n'a pas remplacé le paiement en espèce.

D'où en parallèle des moyens de paiement existant que le m-paiement va être capable de compléter, le nouveau support va répondre à de nouveaux besoins et usages jusqu'alors non adressés par les moyens de paiement traditionnels exemple le ticketing, donc ce nouveau moyen de paiement est réinventé afin de remplacer et dématérialiser principalement l'utilisation de l'espèce d'où il vise essentiellement la micro finance.

Conclusion :

L'augmentation du taux d'inflation et la dégradation de pouvoir d'achat peuvent diminuer le nombre de transaction faites par le mobile d'où une diminution des recettes

Le développement rapide de m-paiement dans le monde

Le lancement d'une offre m-paiement est une opportunité économique pour les institutions financières provenant non seulement de la réduction des coûts d'administration et de traitement de l'espèce, mais aussi des différentes commissions perçues sur les transactions.

Le m-paiement est un moyen qui s'adresse essentiellement à la micro-finance et représente un support qui va être capable de répondre à de nouveaux besoins et usages jusqu'alors non adressés par les moyens de paiements traditionnels.

2.2.1.2.3 L'environnement socioculturel

Selon l'INS la structure démographique de la population tunisienne est composée de 51,4% de personnes âgées moins de30 ans, 38,5% âgées de 30 à 59 ans et 10,1 % d'âge supérieur à 60 ans.

Le m-paiement doit avant tout trouver l'adhésion du consommateur d'où l'aspect psychologique de ce dernier peut être un frein devant le développement de ce nouveau moyen, d'une part la représentation culturelle du cash à ne pas sous-estimer qui porte avant tout sur la force de l'habitude et du contact personnel avec le partenaire commercial, et d'autre part le

souci des utilisateurs envers les nouvelles technologies et leurs degrés de sécurité qui sont généralement liée avec l'âge et le niveau d'instruction

Selon une étude faite en Tunisie par [ZIADI Latifa, 2012] sur l'adoption de m-paiement : Les facteurs qui influencent le plus la prédisposition des répondants à l'adoption du mobile paiement sont principalement le niveau d'instruction, l'âge, la possession d'un téléphone portable et l'information sur les services du mobile paiement.

Pour la même enquête, 57% de la population étudiée qui appartient à une classe d'âge (18-39) ans est intéressée par cette gamme de service et avait comme principaux motifs d'intérêt, le gain de temps (60%) et la commodité des services (24%), en contrepartie les principaux motifs de résistance sont la préférence pour le contact personnel avec les partenaires commerciaux et l'insécurité des opérations.

Les résultats de l'enquête ont montré qu'une population jeune, instruite, et informée est mieux disposée à accéder aux services mobiles contre une population âgée, avec un faible niveau d'instruction et moins informée dont les anciennes habitudes de paiement constituent des barrières à l'innovation.

La relation des jeunes avec les TIC a commencé depuis les années 90, aujourd'hui avec le développement de l'usage de l'internet et la forte adoption pour les réseaux sociaux, les jeunes ne ratent plus les nouveautés dans n'importe quel domaine que ce soit à l'échelle nationale ou internationale, il suffit de lancer une nouvelle offre sur le marché pour la trouer déjà publiée sur les sites internet et surtout dans les réseaux sociaux, cette capacité d'assimilation pour le domaine des TIC est due à leurs habitudes d'utilisation dès leur jeune âge que ce soit dans leurs études scolaires ou bien aux foyers d'où la différence avec la génération précédente, donc pour faire entrer de nouvelles habitudes dans une société il faut commencer par les jeunes. Prenons l'exemple de l'utilisation des cartes bancaires en Tunisie qui a atteint 54,5%[15] dans le nombre total des transaction pour les différents moyens de paiement en 2012 contre 17,2%[16] en 2011, cette évolution s'explique par l'obligation de paiement des frais universitaire en ligne en 2006 par la carte e-dinar de la Poste Tunisienne, ce qui a favorisé l'utilisation des cartes monétiques pour les étudiants et qui se sont habitués à ce type de paiement.

Les téléphones mobiles sont de plus en plus comme des ordinateurs portables en ce qui concerne les fonctionnalités qu'ils offrent, le mobile est devenu un outil indispensable pour communiquer, travailler, se divertir et aussi un gadget de mode.

Selon une étude faite par la société 3C Etudes sur la perception de la relation du client tunisien avec le secteur bancaire et sa banque en particulier pour savoir quelle est la banque que le client tunisien note le mieux, les résultats ont montré que la Poste Tunisienne est celle que le client tunisien fait le plus confiance avec le plus grand taux de bancarisation (42%)[17].

---

[15] Part des moyens de paiement dans le nombre total des transactions, BCT (2013)

[16] Part des moyens de paiement dans le nombre total des transactions, BCT (2013)

[17] (africanmanager, 2012)

Conclusion :

La population la plus intéressée par l'utilisation du m-paiement est une population jeune, instruite et informée et avait comme principaux motifs d'intérêt le gain de temps et la commodité des services par contre les principaux motifs de résistance sont l'insécurité et la préférence du contact personnel, d'où la structure démographique est très favorable pour la croissance de l'activité m-paiement avec le pourcentage important des jeunes et leurs relations avec les TIC et les nouvelles technologies.

2.2.1.2.4 L'environnement technologique

Le type de technologie utilisée est l'un des pilotes pour l'adoption et l'utilisation de paiement mobile et diffère d'un pays à un autre selon le développement du secteur des TIC :

Tableau 2.2 : les principales technologies afférentes aux usages du m-paiement

Technologie	Présentation	Avantages	Contraintes
SMS	Service de Message court (SMS) est un protocole de communication permettant l'échange de courts messages texte entre appareils de téléphonie mobile	- Disponible sur tous les terminaux - Utilisation simple et courante	- Des coûts additionnels au SMS sont intégrés qui rendent cette solution peu économique pour des petits montants. - Le service de paiement peut être retardé ou non réalisé (dépond de la disponibilité et la qualité du réseau)
NFC	La technologie NFC (Near Field Communication) est un mode spécifique de transmission sans fil de données à très courte portée (quelques centimètres), développé dans le cadre d'une famille de technologies plus vaste, la radio-identification (RFID). Il suffit d'approcher le téléphone portable au terminal compatible du commerçant pour effectuer l'achat.	- Rapidité et praticité	-Nécessite des téléphones équipés NFC -les marchands ne sont pas tous équipés de terminaux NFC - Le client doit nécessairement être physiquement en point de vente.

Internet	Le paiement à distance est très fréquent avec les achats d'applications pour mobile, il est aussi possible de payer un e-commerçant en ligne avec son téléphone : pour payer, le mobinaute accède à internet depuis son mobile et y règle ses achats avec des solutions de paiement dédiées au mobile en saisissant qu'un identifiant et un mot de passe.	- Disponible sur tous les terminaux ayant un accès Web -Utilisation familière identique à celle réalisée sur un ordinateur connectée au Web	- Les utilisateurs doivent avoir un abonnement leur permettant de se connecter à un réseau téléphonique
USSD	USSD est synonyme de données non structurées de Service supplémentaire. USSD est une capacité utilisée dans tous les téléphones portables qui permet l'échange de textes courts entre un téléphone mobile et une application. Le porteur de l'USSD est accessible en composant un numéro qui commence par les caractères ' *' ou « # », puis une combinaison de chiffres, et se termine par le caractère « # », par exemple *143 #.	- Disponible sur tous les terminaux - Utilisation simple et courante -utilisation gratuite	Le service de paiement peut être retardé ou non réalisé (dépond de la disponibilité et la qualité du réseau)

L'accès des ménages aux nouvelles technologies de l'information et de communication a particulièrement été renforcé à la fin des années 1990 avec la commercialisation de la première ligne en 1998 par Tunisie Télécom. Aujourd'hui on note trois opérateurs téléphoniques sur le marché Tunisien, Tunisie Telecom, Tunisiana et Orange, qui sont en forte concurrence, la densité téléphonique totale(fixe et mobile) est à l'ordre de 13 950 lignes en Septembre 2013[18], la téléphonie mobile a particulièrement percé, en moyenne, chaque habitant tunisien dispose fin de Septembre 2013, 1,18 lignes de téléphone portable.

Le secteur de TIC en Tunisie affiche un taux de développement à l'ordre de 14.6%[19], cette croissance continue est caractérisée par l'augmentation de nombre d'abonnés au réseau internet qui a dépassé le 1 million en 2012 soit une augmentation de 31.5%, ainsi

[18] Ministère des Technologies d'Information et de Communication

[19] (Naffati, 2013)

l'augmentation de la capacité de la bande passante internationale d'internet qui est passé à 82,5 Gb /s en 2012 contre 60 Gb/s en 2011[20]

L'infrastructure des TIC ne cesse de se développer, les années 2012 et 2013 ont été caractérisées par la mise en place de câble fibre optique pour la transmission de données. Les opérateurs Orange et Tunisiana ont signé une convention avec les Italiens pour la pose des câbles fibres optiques sous-marins pour lier les deux rives de la méditerranés. Ce partenariat ne peut que renforcer le secteur des TIC en proposant aux tunisiens des accès supplémentaires aux réseaux internationaux à large bande et ce à des tarifs réduits et bien maitrisés et avec de meilleurs débits.

Profitant de cet environnement technologique propice, les institutions financières ont lancé leurs produits de mobile banking et d'internet banking. Aujourd'hui toute les banques tunisiennes disposent de leurs sites Web et offrent à leurs clients des services bancaires à distance via le téléphone mobile ou grâce à internet. Ces services concernent principalement la consultation du solde et des dernières opérations effectuées, la demande d'un chéquier ou la recharge du téléphone portable. Mais ces services sont garantis au profit d'une clientèle déjà bancarisée, en revanche la Poste a devancé le secteur suite au lancement en 2000 d'une monnaie électronique(e-dinar).

2.2.1.2.4.1 La sécurité

La sécurité est une des exigences essentielles d'un moyen de paiement, qui repose sur la confiance, celle-ci sera affaiblie par une insuffisante sécurité vis-à-vis de la fraude.

Pour une utilisation généralisée et l'acceptation du client des services de paiement par mobile, les techniques de sécurité doivent être élevées pour se prémunir du risque de fraude.

Ci-après quelques exemples de vulnérabilité et des risques pouvant survenir au sein de l'environnement technologique des paiements mobiles :

• l'absence d'authentification forte qui peut mener à une transaction frauduleuse et une usurpation d'identité.

• la faiblesse de chiffrage de système mène à un vol du contenu et piratage numérique.

• l'absence d'un système de surveillance facilite le blanchiment d'argent et le transfert de fond illégal et l'ouverture de plusieurs comptes pour dissimuler le montant réel du dépôt.

• le problème de la garantie de la transaction en cours qui est exécutée par la personne habilitée ou autorisée à l'exécuter.

Pour le consommateur la confidentialité ne doit pas être compromise et il ne devrait y avoir aucune possibilité de pertes financières même en cas de perte ou de vol du téléphone d'où L'utilisation d'une authentification forte contribuera à assurer une protection de l'identité plus efficace pour le consommateur.

[20] Ministère des Technologies d'Information et de Communication

2.2.1.2.4.2 La plateforme du système m-paiement de la Poste Tunisienne

Ce schéma présente la plate-forme du paiement mobile qui relie l'utilisateur, l'opérateur et le centre de la monétique

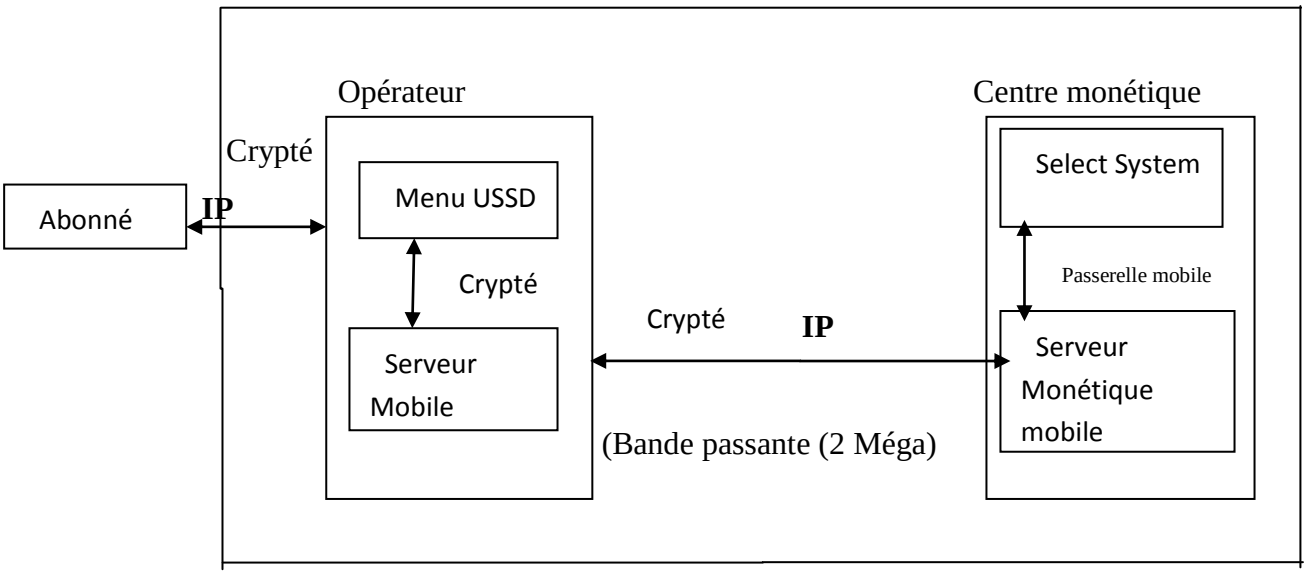

Figure 2.1 : la plateforme mobile

L'abonné et l'opérateur sont liés entre eux à travers le menu USSD en composant le code de service souhaité. La liaison est assurée par le protocole IP

Le serveur mobile reçoit la demande du menu USSD et l'envoi au serveur monétique, les deux serveurs sont liés par une ligne spécialisée (bande passante capacité 2 méga).

Le serveur monétique envoi ensuite la demande, à travers une passerelle mobile, vers Select System qui est un système de protection avancé spécialisé dans la gestion du compte e-DINAR (authentification du code PIN, vérification du solde et autorisation de paiement).

Conclusion :

L'environnement technologique en Tunisie est propice pour le développement de m-paiement suite au développement de secteur des TIC et la forte pénétration de la téléphonie mobile.

La sécurité est une exigence essentielle pour l'utilisation d'un tel moyen de paiement, pour s'assurer de la sécurité, il faut avoir une forte authentification, s'assurer que les données sont correctement intégrées et s'assurer de la continuité de la transaction. D'où une forte sécurité nécessite une bonne infrastructure technologique reliant tous les acteurs concernés.

2.2.1.2.5 L'environnement réglementaire

Aujourd'hui, les rôles des parties prenantes ne sont pas clairement déterminés au sein de l'écosystème du paiement mobile. La problématique se pose au niveau du fournisseur de service de paiement mobile.

Plusieurs acteurs peuvent jouer ce rôle qui peut être l'opérateur mobile, une institution financière, ou une société indépendante.

Les établissements financiers, les opérateurs de réseaux mobiles ou des sociétés indépendantes se battent pour détenir le compte client et obtenir la majeure partie des commissions dues.

Dans le modèle bancaire, le compte du client est détenu par une banque. Les problèmes liés à la responsabilité, à la lutte contre le blanchiment de capitaux, à la surveillance des transactions pour la détection des fraudes et la conformité sont régis par les lois et règlements bancaires locaux, nationaux et internationaux. Lorsqu'un paiement est initié, la banque du consommateur doit autoriser la transaction. On utilise les réseaux de paiement traditionnels (Visa et MasterCard notamment).

Dans le modèle non bancaire, le compte du client est détenu par une organisation non financière, un opérateur par exemple, ou un service de paiement tiers tel que PayPal. Dans ce cas, de sérieuses questions liées à la réglementation, à la sécurité, et même au partage des bénéfices émergent. Par exemple, quelle entité sera chargée de la régulation de ces services : l'autorité nationale des télécommunications ou la banque centrale du pays ?

Cependant, dans la plupart des pays, la banque centrale exige que les organisations qui détiennent financièrement les comptes électroniques pour le paiement mobile, aient soit le statut d'une banque ou bien possèdent une licence de monnaie électronique et que les opérateurs de téléphonie mobile offrant des paiements mobiles doivent être agréés par les autorités financières parce qu'il s'agit d'une activité réglementée.

En outre, dans certains cas, les opérateurs de réseaux mobiles s'engagent dans des partenariats avec des banques ayant l'autorisation réglementaire d'offrir des services de paiement mobile. Dans d'autres cas, les opérateurs mobiles sont agréés par la banque centrale en tant que prestataire de services financiers indépendant par le biais d'une licence spécifique de paiement ou d'argent électronique qui seront surveillé par les régulateurs de télécommunications.

Pour le cas de la Tunisie, La Banque Centrale Tunisienne a publié en 2011 un communiqué sur le paiement par mobile pour toutes les banques Tunisiennes expliquant le rôle de chaque acteur impliqué dans le système de paiement par mobile. Le rôle de fournisseur de services de paiement mobile est réservé uniquement pour les institutions financières.

La banque qui offre les services m-paiement doit veiller à ce que le fournisseur de solution utilise les normes de sécurité nécessaires pour utiliser ce service : authentification, intégrité des données, la traçabilité des transactions, le cryptage des données, système antifraude, système de compensation automatique pour corriger les opérations non acheminées.

Conclusion :

L'environnement réglementaire est très favorable pour les institutions financières et représente une barrière devants les autres acteurs pour lancer leurs offres m-paiement.

Chapitre 3 : Analyse concurrentielle

3.1. Présentation de la méthode

Le modèle des (5 +1) forces de PORTER est un outil d'analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise, l'objectif est d'obtenir un avantage concurrentiel durable sur son secteur et donc générer du profit en résistant à la pression des forces en présence.

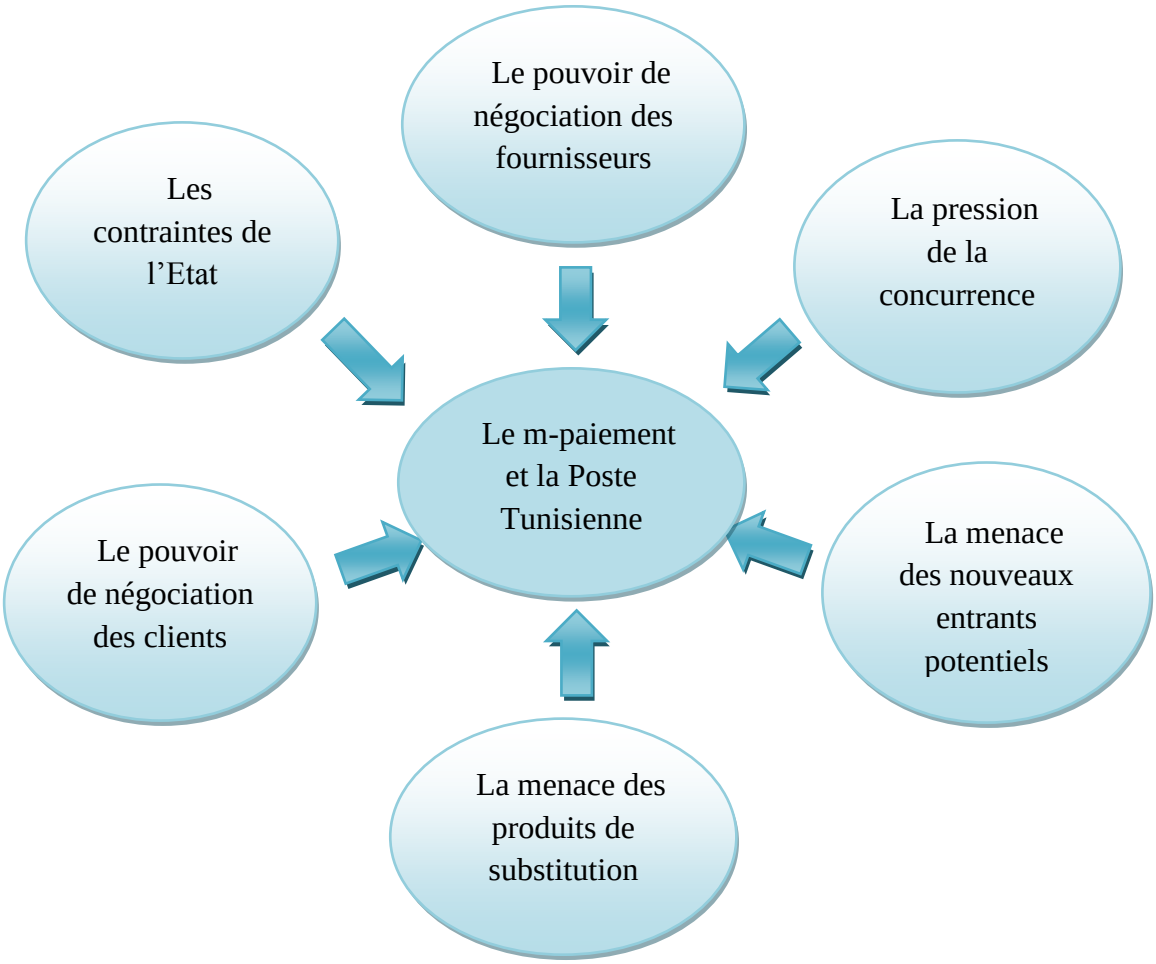

Figure 3 .1 : les forces de PORTER

Les résultats dégagés de l'application de cette méthode sont les degrés d'influence de chaque partie intervenante sur le système qu'il s'agissent ou non de la présence d'une menace touchant l'existence même du système, sa mission, un projet ou une action.

3.2. Application de la méthode pour le système m-paiement à la Poste Tunisienne

3.2.1 La pression de la concurrence

3.2.1.1 Présentation des concurrents

Le seul concurrent existant actuellement sur le marché est la BIAT (Banque Internationale Arabe de Tunisie) avec son service M-dinar

Tableau 3.1 : description des services m-paiement en Tunisie

Institution Financière	**Service**	**Partenariat**	**Procédure d'inscription**	**Client et nombre d'inscription (mai 2013)**	**Technologie utilisée**
La BIAT	Mdinar : -Service de transfert d'argent entre deux comptes Mdinar lancé en Avril 2012[1]	Viamobile[1]	Ouverture d'un compte Mdinar auprès d'une agence BIAT	Client : 18 ans et Plus Nombre d'inscription : 2000	application à télécharger sur le téléphone ou via internet.
La Poste	Mobidinar : -Virement d'argent -Recharge du téléphone fixe et mobile -Paiement de factures	Tunisie Telecom	Inscription à travers le site de la Poste	Client 18 ans et plus détenteur d'une carte prépayée e-Dinar Smart Nombre d'inscription : 4505	USSD

Institution Financière	Service	Partenariat	Procédure d'inscription	Client et nombre d'inscription	Technologie utilisée
La Poste	Mobiflouss : -Virement d'argent -Recharge du téléphone mobile -Paiement de factures -Encaissement mandat minute, mandat bourse et mandat Western Union	Tunisiana	L'inscription se fait directement du téléphone	Client 18 ans et plus détenteur d'une carte prépayée e-Dinar Smart Nombre d'inscription 172 027	USSD

Le service M-dinar de la BIAT est lancé en Avril 2012 en partenariat avec Viamobile mais ce dernier a connu un échec avec seulement 2000 inscriptions dont 1% actif, surtout en comparant avec le nombre d'inscrits au service Mobiflouss qui est lancé en Mai 2012.

L'offre M-dinar est lancée sous forme d'application, cette dernière ne nécessite pas un partenariat avec un opérateur mais nécessite que l'utilisateur soit équipé d'un Smartphone ce qui diffère des services de la Poste qui sont accessibles pour tous types de téléphone en utilisant la technologie USSD

L'inscription au service M-dinar nécessite l'ouverture d'un compte auprès d'une agence BIAT, ce compte ne peut être alimenté qu'en espèce auprès de l'agence, par contre l'inscription à Mobiflouss se fait directement par téléphone il suffit d'avoir la carte prépayée e-Dinar Smart et qui peut être alimentée par carte bancaire ou postale ou en espèces.

3.2.1.2 Les coûts des services

Tableau 3.2: la comparaison des coûts pour les services de la BIAT et la Poste

Services	La BIAT	La Poste
Consultation de solde	150 millimes	gratuit

Services	La BIAT	La Poste
Transfert d'argent	0,7% de la valeur du montant transféré reçu de l'émetteur et du bénéficiaire Et une commission minimale de 125 millimes et maximale de 6 DT selon le montant transféré	1 DT pour tout montant transféré

Les coûts des services de la BIAT ne sont pas clairement définis pour le service transfert d'argent et varient selon le montant transféré et pour la Poste la tarification est fixe pour tout montant.

3.2.1.3 La part de marché

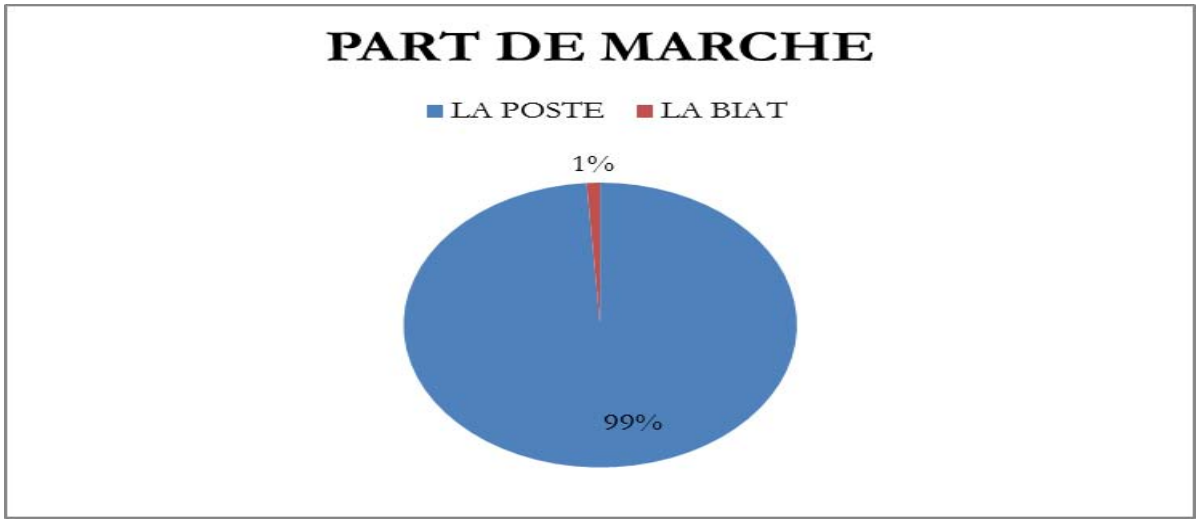

Figure 3.2 : la part de marché de la Poste Tunisienne pour le service m-paiement

Le concurrent actuel qui est la BIAT ne représente pas une menace, avec 99% de la part de marché et la diversité de ses services, la Poste est beaucoup en avance surtout par sa technologie utilisée et la simplicité de la procédure d'inscription.

3.2.2 Le pouvoir de négociation des clients

Les clients de m-paiement peuvent être toute personne âgée de 18 ans et plus

Actuellement les services proposés sur le marché touchent la population non bancarisée

Le service de la BIAT est un service de transfert d'argent avec une obligation d'ouvrir un compte auprès de l'agence

Les services proposés par la Poste visent essentiellement les étudiants ayants la carte e-Dinar Smart, cette dernière est la seule en Tunisie et elle est obligatoirement acheté pour effectuer l'inscription universitaire en ligne donc ils ne sont pas obligés d'ouvrir un compte bancaire pour bénéficier des services m-paiement il suffit de s'inscrire directement par téléphone donc

le pouvoir de négociation des clients sur le marché est faible vu la limite des services proposés par le concurrent sur le marché et la diversité des services proposés par la Poste.

La Poste avec sa carte SMART a bien réservé la niche des étudiants et elle a développé des services adaptés à leurs besoins ce qui a créé une barrière devant les autres institutions financières pour atteindre cette niche.

3.2.3 La menace des nouveaux entrants potentiels

Selon la règlementation actuelle, les nouveaux entrants ne peuvent être que les banques qui peuvent proposer des services similaires à la Poste ou bien d'autre services, ces derniers vont diminuer la part de marché de la Poste mais ne représentent pas une forte menace vu que la Poste est en avance devant eux en ce qui concerne ses services proposés sans oublier l'avantage de la carte Smart qui assure un nombre minimum d'utilisateur par an représenté par les étudiants.

Plus tard, si la réglementation change, les nouveaux entrants peuvent être les opérateurs ou une société indépendante offrants des services mobiles, ils peuvent offrir des portes monnaies électroniques sans aucune obligation d'achat de carte prépayée ou l'ouverture d'un compte bancaire. En général les opérateurs représentent une forte menace pour la Poste et risquent de pénétrer agressivement le marché avec le portefeuille des clients qui ils détiennent.

Il faut noter que l'opérateur Orange dispose déjà de sa propre solution de paiement mobile « Orange-money » dans plusieurs pays dans le monde comme Côte d'Ivoire ainsi qu'au Sénégal, au Mali, au Niger, à Madagascar…, l'objectif poursuivi étant de lancer l'offre dans l'ensemble des filiales où la réglementation le permet et la Tunisie est l'un de ses marchés cible.

Orange money permet à partir de son mobile des dépôts et retraits d'argent, des transferts d'argent, de recevoir de l'argent par transfert international, de payer des biens et ses factures, d'accéder à des services financiers et de les gérer (crédit, épargne, assurance). Orange money s'appuie sur un réseau d'agents distributeurs.

Elle vise la population déjà bancarisée et non bancarisée afin d'adapter la solution aux spécificités du marché tunisien : créer un lien entre le numéro de téléphone et le compte bancaire pour faciliter le m-paiement pour les bancarisés et proposer des solutions de M-Wallet pour les non bancarisés.

3.2.4 La menace des produits de substitution

Il n'existe pas de limite pour les évolutions technologiques. Une des dernières innovations pour les moyens de paiement est la carte électronique avec un afficheur numérique qui fournit les quatre derniers chiffres du numéro de la carte, le nom de la banque et la date d'expiration. Cette carte, lancée cette année aux Etats Unis, est munie d'un bouton qui permet le défilement de huit cartes stockées. La manipulation de cette carte est possible sous un environnement Bluetooth et connectable au téléphone mobile. Cette carte est une substitution sur le marché américain, pour le m-paiement.

Un tel service peut, dans les années à venir, substituer le paiement mobile sur le marché tunisien. Les experts de la monétique trouvent que l'intensité de la substitution du m-paiement par cette carte Bluetooth ne peut dépasser, sur une échelle de 0 à 10 la valeur de 4.

3.2.5 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Le lancement d'une activité m-paiement nécessite la carte e-Dinar Smart. Cette carte et les cartes similaires sont fabriquées par la Société Monétique de Tunisie (SMT), société publique, qui gère l'ensemble de l'activité monétique en Tunisie. Le prix facturé pour l'achat de cette carte est le même pour la Poste Tunisienne et toutes les banques actives dans ce domaine.

Les experts trouvent que le pouvoir de négociation de ce fournisseur est relativement bas par rapport à la menace d'un entrant potentiel. La note accordée est égale à 3.

3.2.6 Les contraintes de l'Etat

La Banque Centrale dans son communiqué en date du 06 janvier 2011, limite le lancement des service du paiement mobile exclusivement pour les institutions financières en attendant le cahier de charge du ministère des Technologies de l'information et de la Communication pour définir le rôle de chaque acteur dans le système de paiement mobile et exceptionnellement le rôle des opérateurs et les société indépendantes qui sont en train de défendre leur droits d'émettre leurs propres solutions afin de dynamiser le marché de m-paiement. La réglementation actuelle s'avère donc une barrière à l'entrée qu'il faut considérer avant la formulation de toute stratégie.

3.3. Résultat de l'application de la matrice

Une équipe de 5 experts a travaillé sur cette évaluation des forces de la matrice Porter. Ces experts sont des spécialistes financiers, des experts TIC, un expert m-paiement et des consommateurs des services m-paiement (étudiants).

3.4. graphique

La notation a pris les valeurs suivantes :

0→2 : pas d'influence

2→4 : menace sur l'action

4→6 : menace sur le projet

6→8 : menace sur la mission

8→10 : menace sur l'existence

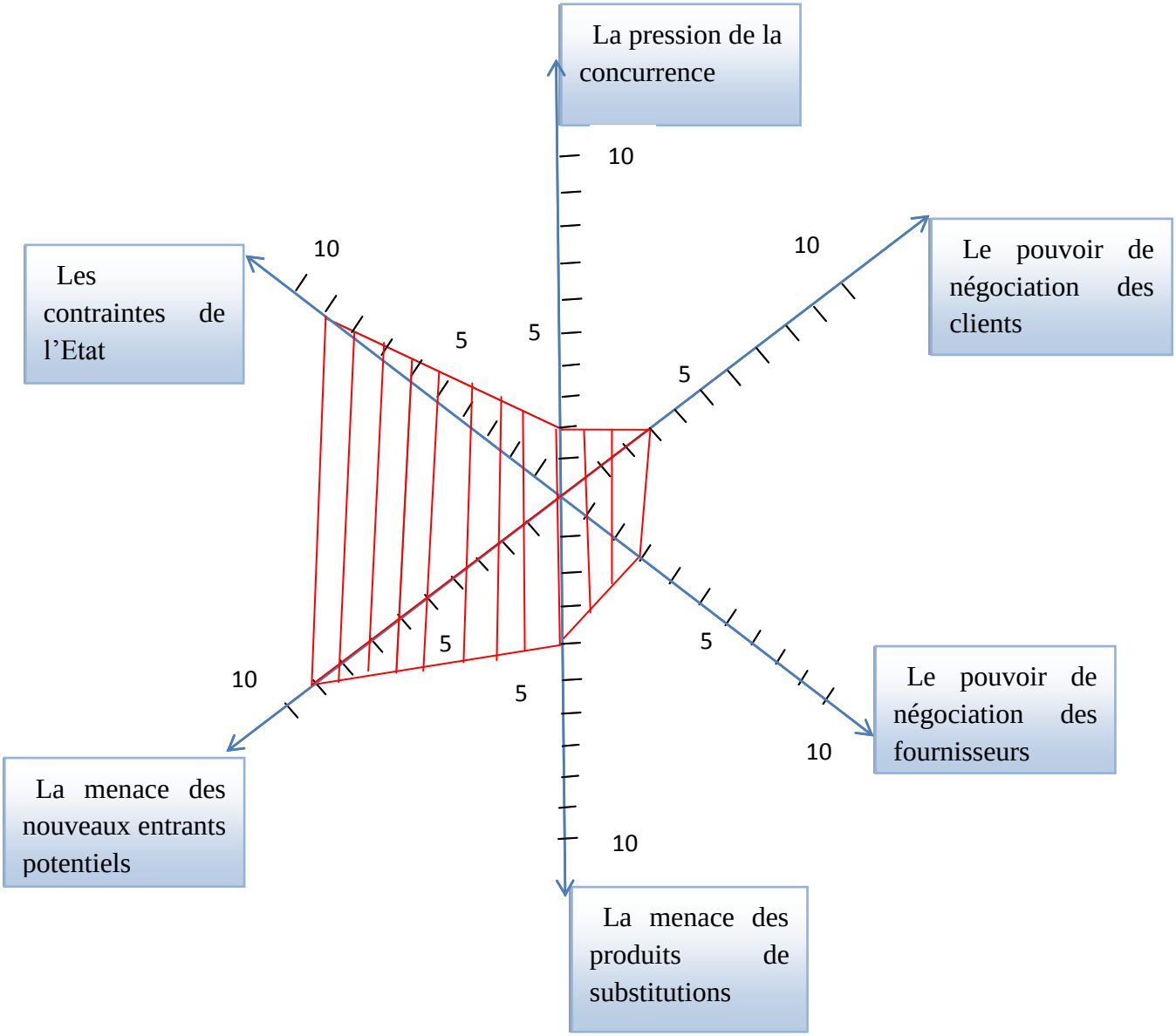

Figure 3.3 : Graphique de Porter

3.5. conclusion

La pression de la concurrence est faible, la Poste Tunisienne étant actuellement leader du paiement mobile en Tunisie, et la BIAT, seul concurrent sur le marché national, n'est pas compétitive.

Le lancement des services m-paiement sur la carte e-Dinar Smart a rendu l'atteinte de la niche des étudiants très difficile et qui représente un avantage concurrentiel pour la Poste devant les autres institutions financières.

La réglementation joue un rôle important en limitant l'entré des opérateurs sur le marché. Les opérateurs ayant un portefeuille de clientèle non négligeable et facile à atteindre se trouvent alors les plus menaçants pour le système.

Limites : la réglementation actuelle et même si elle est très avantageuse pour la Poste, représente une limite devant l'évolution du m-paiement en Tunisie car les nouveaux acteurs peuvent dynamiser le marché et faciliter l'appropriation du paiement par mobile.

3.6. Conclusion du diagnostic externe et de l'analyse concurrentielle :

Le diagnostic externe et l'analyse concurrentielle permettent de dégager les opportunités et les menaces suivants :

Tableau 3.3 : les opportunités et les menaces de l'environnement macro-économique

Opportunités	**Menaces**
-L'innovation des TIC dans les modes de paiement -La confiance des Tunisiens dans la Poste Tunisienne -La croissance soutenue de l'infrastructure de communication mobile -Intérêt des jeunes pour les nouvelles technologies -La simplicité et la gratuité de la technologie USSD -Absence de concurrents compétitifs	-Instabilité politique -Méfiance des personnes âgées vis-à-vis des TIC -Sécurité des transactions -Entrants potentiels (institutions financières)

Chapitre 4 : la chaine de valeur du centre de la monétique

4.1. Présentation de la chaine de valeur de Porter

La chaine de valeur permet d'identifier les différentes activités clés créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise.

4.2. Résultat de l'analyse de la chaine de valeur

Les activités primaires :

La production: la fabrication des cartes monétiques en Tunisie est effectuée par la SMT. Coût de fabrication : 5TND/carte

Logistique de sortie (distribution): La distribution des cartes vers les bureaux de poste est assurée par les facteurs de la Poste.

Commercial et marketing: la vente des cartes monétiques est faite dans les bureaux de Poste.

Le prix de vente de la carte SMART : 10 TND

Le prix de vente de la carte VISA ELACTRON : 25 TND

La tarification et la fixation des prix est faite par la Direction centrale des produits financiers de la Poste

La publicité est assurée par l'unité centrale des affaires commerciales et du marketing cette dernière ne montre pas son efficacité car les nouveaux services de la Poste sont peu connus sur le marché

Services: le service de gestion de réclamations est assuré par le personnel du centre qui manque d'un service accueil de la clientèle.

La tâche accueil de la clientèle est négligée par la Poste et la majorité des lignes téléphoniques ne sont pas fonctionnelles.

Les activités de soutien :

L'infrastructure du centre: le centre est géré par un chef de centre de la monétique et 3 chefs services, commercial, comptable et technique. Les équipements rattachés au centre de la monétique sont totalement amortie et les coûts liés à la gestion de l'infrastructure représentent 448 000 TND soit 19% du coût total.

La gestion des ressources humaines: l'entité chargée de la gestion des ressources humaine est la direction centrale des ressources humaines qui assure le recrutement, le développement et la rémunération de personnel. La masse salariale représente 400 000 TND soit 17% du coût total

L'évolution de carrière et la rémunération au sein de la Poste ne sont pas liées à la compétence mais plutôt à l'ancienneté et les années de travail ce qui démotive une équipe qui est encore jeune.

Le développement technologique : c'est l'activité la plus importante du centre elle est gérée par l'équipe commerciale en collaboration avec l'équipe technique pour chercher les solutions possibles de développement et assurer la mise en œuvre des nouveaux services dans les

meilleurs conditions. Les dépenses en recherche et développement représente 300 000 TND soit 13% du coût total

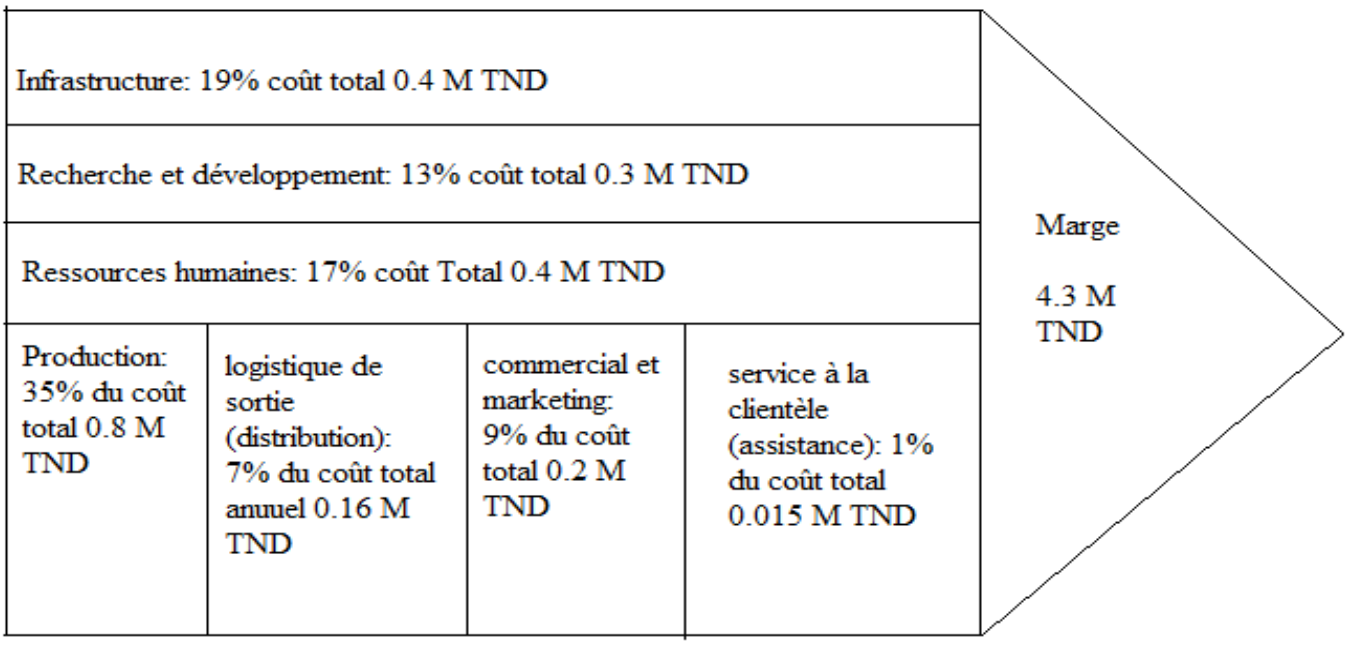

Figure 4.1 : la chaine de valeur du centre de la monétique

Les fonctions de création de valeur au sein du centre monétique de la poste tunisienne sont :

- la fonction recherche et développement,
- la fonction infrastructure,
- la fonction production

Les fonctions devant contribuer normalement à toute création de valeur pour les services de paiement sont :

- la fonction commerciale marketing,
- la fonction assistance à la clientèle.

Par conséquent, les forces et les faiblesses de cet organisme sont successivement en relation avec les fonctions principales et de soutien (R&D, Infrastructure, production) créant actuellement de la valeur pour la poste tunisienne et aux fonctions principales et de soutien (commerciale, marketing et assistance à la clientèle) devant contribuer à plus de marge pour l'organisme.

Conclusion :

L'analyse interne du centre de la monétique a donné le tableau des forces et des faiblesses suivant :

Tableau 4.1 : les forces et las faiblesses du centre de la monétique

Forces	**faiblesses**
-la maitrise du processus de production -l'innovation et du développement de nouveaux services -un personnel R &D hautement qualifié - le leadership du management	-gestion lourde des ressources humaines - Un service marketing non performant - manque de motivation du personnel, - laxisme dans le traitement des requêtes clients - manque de fidélisation de la clientèle

4.3. Analyse du tableau SWOT

L'analyse de l'environnement externe à travers une lecture des différentes variables des composantes politique, économique, technologique, environnementale et légale et l'analyse concurrentielle selon la matrice de PORTER, ainsi que l'analyse de la chaine de valeur du centre monétique de la poste ont donnés le tableau SWOT suivant :

Tableau 4.2 : le tableau SWOT

Opportunités	**Menaces**
-L'innovation des TIC dans les modes de paiement -La confiance des Tunisiens dans les services de la Poste Tunisienne -La croissance soutenue de l'infrastructure de communication mobile -Intérêt des jeunes pour les nouvelles technologies -La simplicité et la gratuité de la technologie USSD -Absence de concurrents compétitifs	-Instabilité politique -Méfiance des personnes âgées vis-à-vis des TIC -Sécurité des transactions -Entrants potentiels (institutions financières)
Forces	**Faiblesses**
-la maitrise du processus de production ; - l'innovation et du développement de nouveaux services ; -un personnel R &D hautement qualifié et le leadership du management	-gestion lourde des ressources humaines -Un service marketing non performant - manque de motivation du personnel, -laxisme dans le traitement des requêtes clients et manque de fidélisation de la clientèle

Chapitre 5 : Analyse du cycle de vie des produits du centre de la Monétique : Analyse BCG

5.1. Présentation de la méthode

La matrice BCG est basée sur la théorie du cycle de vie de l'offre et porte sur le marché et la position concurrentielle de l'entreprise.

Elle permet de classifier et d'évaluer à tout moment les produits et services constituant l'offre de l'entreprise.

5.2. Application de la méthode

DAS 1 : la carte e-dinar

Tableau 5.1 : taux de croissance de la carte e-Dinar

Année	2011	2012
CA(MD)	3 524 357	4 126 664
Taux de croissance	17%	

*Taux calculé sur la base de croissance entre 2011 et 2012

La carte e-Dinar est la seule sur le marché avec laquelle les étudiants peuvent faire leurs inscriptions en ligne donc il n y'a de concurrence pour cette carte

DAS 2 : la carte Visa Electron

Tableau 5.2 : taux de croissance de la carte Visa Electron

Année	2011	2012
CA(MD)	1 278 861	1 496 375
Taux de croissance	17%	

*Taux calculé sur la base de croissance entre 2011 et 2012

La concurrence sur les cartes de paiement liées à un compte courant est intense puisque toutes les banques offrent les mêmes services.

Nombre de cartes Visa Electron : 97 622(2012)

Nombre de cartes totales sur le marché : 2 264 620[21](2012)

Part de marché : 4%

[21] APTBEF

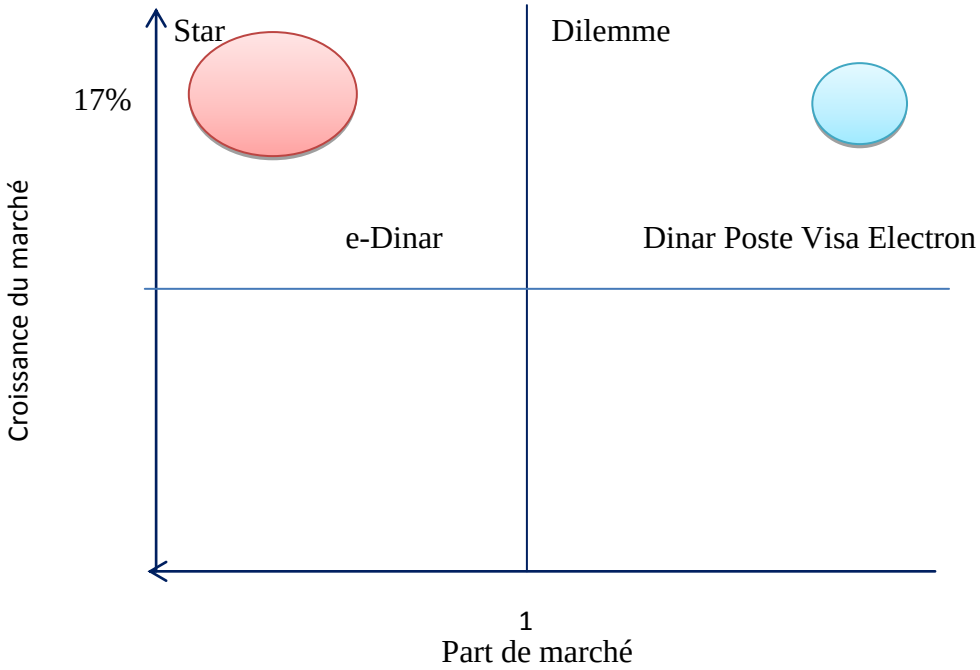

Figure 5.1 : la matrice BCG

5.3. Résultat de l'analyse

La carte Visa Electron est un produit dilemme qui est en forte concurrence moins peu rentable étant donné le niveau peu élevé du volume distribué sur le marché. L'orientation est de le maintenir s'il a un avenir ou l'abandonné.

Une analyse plus profonde nous montre que la carte Visa Electron est liée à un compte CCP qui peut être clôturé si un abandon de la carte est décidé.

La carte e-Dinar est le produit star du centre de la monétique qui représente 61% de ses recettes, donc il faut investir pour suivre la croissance de marché.

Chapitre 6 :
Orientation stratégique : la focalisation

Pour choisir une stratégie pour l'activité du centre de la monétique à la Poste Tunisienne, ce travail va s'appuyer sur les résultats de l'analyse stratégique effectuée dans la première phase

6.1. La problématique stratégique du centre de la monétique

Se trouvant dans un environnement ouvert à des menaces et ne possédant pas les compétences nécessaires en marketing pour un développement durable de son avantage concurrentiel, le centre de la monétique de la poste tunisienne, commence à ne plus avoir le rythme de développement exigé par le paiement électronique.

6.2. Attitude stratégique

Comptant sur son potentiel d'innovation et sur la position de monopole sur l'inscription universitaire, le centre monétique doit être en mesure de répondre à L'intérêt croissant des jeunes pour le paiement électronique dans un environnement TIC en évolution soutenue.

La stratégie à déployer par le centre de la monétique doit considérer les facteurs clés de succès suivant :

-un produit innovant.

-la clientèle des jeunes étudiants

Le centre de la monétique doit cibler les jeunes étudiants en leurs proposant un service nouveau en phase avec les avancées technologiques : la stratégie recommandé est une stratégie de focalisation sur le segment des jeunes Tunisien.

6.3. La stratégie de focalisation

C'est une stratégie générique de Porter, qui porte sur le choix d'un champ de compétitivité restreint au sein d'une industrie, il s'agit de choisir un segment ou groupe de segment et définir une stratégie pour le servir.

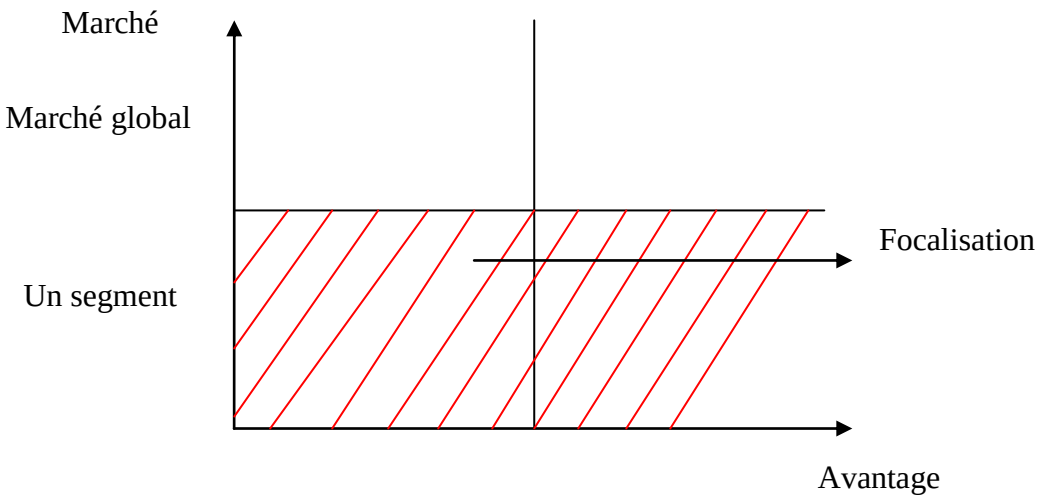

Figure 6.1 : stratégie de focalisation

6.4. Le segment cible

6.4.1. Critères de segmentation

De manière à proposer l'offre la mieux adaptée possible aux personnes qui composent un marché, il est utile de segmenter celui-ci et le découper en sous-ensembles homogènes et d'adapter les caractéristiques de l'offre aux attentes de chaque sous segment. En se référant à l'analyse faite dans la première partie, on a relevé les critères de segmentation suivant :

6.4.1.1. L'âge de l'utilisateur et le niveau d'instruction

L'Age de l'utilisateur est déterminant pour le paiement par mobile car la population jeune et instruite est plus habituée à utiliser les nouvelles technologies de paiement (paiement sur internet, paiement de contenu via portail WAP exemple achat de jeux ou sonnerie, …), cette population aime la nouveauté et plus facile à convaincre, par contre les plus âgés sont plus attachés à leurs habitudes de paiement et au contact personnel avec le partenaire commercial. D'où faire entrer le paiement par mobile dans la vie quotidienne doit commencer par les jeunes pour devenir une de leurs habitudes.

En Tunisie, la majorité est légalement fixée à partir de l'âge de 18 ans. Le citoyen tunisien commence à être responsable civile et à détenir une carte d'identité nationale à partir de cet âge.

Selon les résultats de l'étude de (ZIADI Latifa, 2012), présentée dans la page 16 dans le présent rapport, la population cible est âgée de 18 à 39 ans.

6.4.1.2. Le montant de la transaction

Le mobile est un moyen de paiement utilisé pour des transactions à faible montant (micro-paiement) généralement pour diminuer l'utilisation de la monnaie en espèce principalement pour la consommation quotidienne et payer dans les endroits où il est impossible d'utiliser les autres moyens de paiement

Les montants moyens utilisés actuellement par les clients de m-paiement de la Poste : (1,5 DT /recharge) et (42DT /virement) et (43DT/facture).

De temps plus que les procédures comptables et financières des entreprises industrielles et de services fixent un plafond les achats à faible à 50 DT.

D'où on définit notre plafond des montants de transactions à payer par mobile à 50 DT révisable à long terme.

6.4.1.3. L'infrastructure technologique

La sécurité est une exigence essentielle du système m-paiement et pour assurer une bonne qualité de service et assurer la continuité de la transaction il faut mettre en œuvre une bonne infrastructure technologique reliant toutes les parties prenantes et la qualité de réseau joue un rôle fondamental pour finaliser la transaction.

Le réseau de communication couvre généralement tout le territoire tunisien mais avec des capacités technologiques et des débits différents qui varient d'une région à une autre

La meilleure infrastructure est celle où on trouve l'installation du réseau 3G (technologie de téléphonie mobile de troisième génération) qui nécessite une technologie développée et assure un meilleur débit. Les zones côtières disposent d'une infrastructure avancée (voir carte si après)

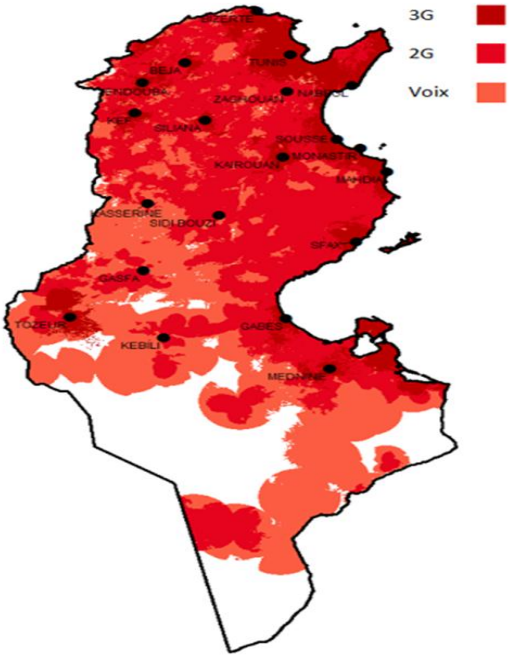

Figure 6.2 : la couverture de réseau sur le territoire Tunisien

Source : Tunisiana

6.4.2. La segmentation du marché

Le marché du mobile paiement segmenté en fonction des trois critères ci-dessus définis se présente comme suit :

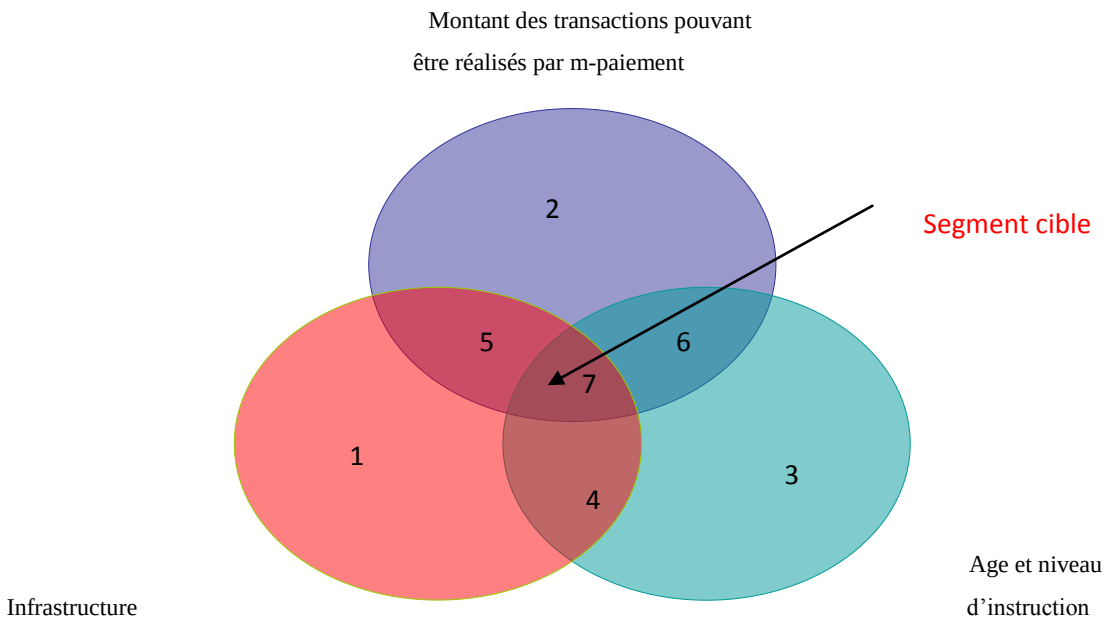

Figure 6.3 : la segmentation du marché

La figure présente les différents segments du marché.

Le segment cible est l'intersection des trois critères de segmentation cité ci-dessus.

La nature de chaque segment est définie dans le tableau suivant :

Tableau 6.1 : les différents segments du marché

segment	**Nature**	**exemple**
Segment 1	Région caractérisée par une faible infrastructure TIC	Zone rurale
Segment2	Transaction caractérisée par un montant élevé supérieur à 50 DT ces transactions peuvent être payées par chèque, traite ou carte bancaire	achat de voiture achat d'un téléphone

Segment 3	Les personnes âgées de plus de 39 ans ayant un faible niveau d'instruction	Femmes rurales, ouvriers agricoles
Segment 4	-Les personnes âgées de plus de 39 ans ayant un bon niveau d'instruction et se trouvant dans une zone où l'infrastructure est bonne mais ne sont pas intéressés par cette nouvelle solution de paiement	les retraités, les hommes d'affaires ou des personnes qui préfèrent toujours l'utilisation des moyens de paiement déjà existants
Segment 5	Bonne infrastructure TIC et des transactions de faibles montants	Achat d'une sonnerie ou jeux par téléphone /transférer un solde téléphonique
Segment 6	Les personnes âgées moins de 18 ans utilisant des transactions de faibles ou grands montant mais ces derniers sont encore exclu du système bancaire et n'ont pas encore le droit d'ouvrir des comptes ou l'achat de cartes e-DINAR	Achat de vêtement Achat de crédit téléphonique
Segment 7	Infrastructure technologique développée/ transaction de faible montant et jeune utilisateurs âgés de 18 à 39 ans	-Tout type de transactions commerciales à faible montant -Achat auprès des petits commerçants, artisans ne disposant pas de TPE et ne pouvant être payés qu'en espèces - paiement de parking - Tout règlement des frais de transport (bus, taxi, métro…)

Segment cible : une population jeune âgée de 18 à 39 ans habitant dans des régions ayant une bonne infrastructure et faisant des achats à faible montant.

6.4.2.1. Critères de sous-segmentation

- **L'accès à l'information** :

Une population informée est potentiellement une clientèle qui utilise des modes évolués de paiement. Deux niches du segment (jeunes tunisiens âgés de 18-39 ans) peuvent être identifiées, il s'agit de :

-les étudiants

-Une population non estudiantine de jeunes âgées de 18 à 39 ans

- **Le volume des transactions à faible montant :**

Les jeunes de 18 à 39 ans sont les individus qui effectuent le plus des achats à faible montant et fréquentent des campus universitaires, et qui prennent le plus les moyens de transport en communs public et privé.

- **Le critère géographique :**

Pour les moyens de transport, le transport privé par bus offre une bonne qualité de service par rapport au secteur de transport public. Il offre plus de confort pour le voyageur ainsi qu'une meilleure ponctualité. Ce mode de transport n'est implémenté actuellement que dans le grand Tunis.

La solution de paiement de ce service a été adoptée par plusieurs transporteurs de masse à l'échelle internationale.

En seconde étape seront considérés les achats effectués par les étudiants, pour les petits commerçants implantés dans les campus universitaires du grand Tunis, Monastir, Sousse, Nabeul, Mahdia, Sfax et Kairouan.

6.4.3. Le ciblage

Marché cible 1 : offrir le service m-paiement pour les étudiants qui prennent le transport privé dans le grand Tunis.

Estimation du segment 1 du marché du paiement mobile en Tunisie:

Le nombre des étudiants pour le grand Tunis : 146 576[22]

Les opérateurs privés en Tunisie sont 4[23] :

- La société de transport en commun de voyageurs (TCV) : exploite 5 lignes régulières reliant Tunis aux banlieues (la Marsa, El Menzah, El Manar, Ezzouhour et Gammarth).
- La société de transport urbain de Tunis (TUT) : exploite 7 lignes régulières reliant Tunis aux banlieues (Aéroport Tunis Carthge, Rades, La Nouvelle Médina, El Mourouj via autoroute, El Mourouj via Ben Arous, Riadh el Andalos, El menzah 9 et la Marsa).

[22] Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Technologique MESRST

[23] (ALI, 2012)

- Société de transport collectif (STC) ou (Tranport City) : exploite 5 lignes régulières reliant Tunis aux banlieues (Carthage, Raouad, Cité Ennasr, Cité ettadhamon, Zahrouni).
- Société de transport urbain et sururbain (TUS) : exploite 17 lignes régilières dont on Cité Bassatine, Sidi thabet, Cité Ettadhamon, M'Hamdia, Mornag, Manouba , Fouchana, Ariana…

Ces opérateurs exploitent 248 Bus et transportent 26 millions[24] de voyageurs par an et le nombre de voyageurs urbains évolue en moyenne 3%[25] par an. Le pourcentage de jeunes âgés de 18 à 39 ans, selon les estimations des responsables des sociétés citées, représente 60% au moins donnant lieu à un nombre égal à : 15 600 000 jeunes voyageurs par an.

Le pourcentage des étudiants pour la population de jeunes de 20 à 39 ans dans le grand Tunis est de 18% et nous allons considérer ce taux national pour le segment étudié.

En effet, la taille globale est de 2 800 675 voyages effectués par les étudiants en bus privé et le taux de pénétration pour la première année est de 60% vu qu'on a déjà 75% d'étudiants inscrits au service m-paiement.

Sur le plan du montant du service, le prix moyen d'un ticket actuellement en vigueur pour l'ensemble des transporteurs privés par bus est de : 1 TND selon les mêmes sources. Ceci nous permet de nous fixer les objectifs suivants pour la période de déploiement de la stratégie formulée pour ce nouveau service :

Tableau 6.2 : objectif de segment cible 1

ANNEE	1	2	3	4	5
Taux de pénétration du marché	60%	66%	73%	80%	88%
Estimation de marché	1 730 817	1 903 899	2 094 288	2 303 717	2 534 089
CA (TND)	1 730 817	1 903 899	2 094 288	2 303 717	2 534 089
Commission de la Poste (1%)	17 308	19 039	20 943	23 037	25 341

Segment cible 2 :

Le sous-segment suivant est la population des jeunes âgés de 18 à 39 ans, non étudiants, qui prennent le transport par bus privé. La taille du marché est estimée comme suit: 816 441[26]. En effet, le nombre de jeunes voyageurs de 20 à 39 ans non-étudiants est de : 12 799 325

Selon le même travail [ZIADI Latifa, 2012], 57% de la population appartiennent à cette tranche d'âge et qui est intéressée par cette gamme de service, offrant plus de confort que le

[24] (YAHYAOUI, 2012)

[25] (YAHYAOUI, 2012)

[26] Répartition de la population par gouvernorat et groupe d'âge, INS (2013)

bus public. L'objectif en termes de taux de pénétration de segment pour la première année ne dépassera pas les 25% en considérant l'adoption de nouveaux modes chez cette population.

Objectif 2 :

Tableau 6.3 : objectif de segment cible 2

ANNEE	1	2	3	4	5
Taux de pénétration du marché	25%	43%	64%	77%	84%
Estimation de marché	3 295 826	5 602 905	8 404 357	10 085 228	11 093 751
CA (TND)	3 295 826	5 602 905	8 404 357	10 085 228	11 093 751
Commission de la Poste (1%)	32 958	56 029	84 044	100 852	110 938

Segment cible 3 :

Le troisième segment du marché est l'ensemble des commerçants logés dans les campus universitaires ayant une bonne infrastructure technologique qui peuvent favoriser l'utilisation du service de paiement mobile.

Les universités des zones : Grand Tunis, Monastir, Sousse, Nabeul, Mahdia, Sfax et Kairouan où se trouvent 80% des établissements universitaires et ces régions rassemblent 80%[27] des étudiants. Le nombre total des étudiants en Tunisie pour l'année académique 2012/2013 est de 315 513[28] étudiants. L'estimation de la taille du segment-cible s'élève alors à : 252 410 étudiants.

Les enquêtes menées à ce sujet ont montré que la consommation minimale quotidienne d'un étudiant passant toute la journée dans un campus universitaire est de 3 DT (eau, tabac, café, fast food…). Ceci nous permet de se fixer un objectif de taux de pénétration de ce segment de marché comme suit : pour la première année 60% étant donné que déjà 75% des étudiants utilisent le m-paiement pour le transport par bus privé.

Objectif 3 :

Tableau 6.4 : objectif du segment cible 3

ANNEE	1	2	3	4	5
Taux de pénétration du marché	60%	66%	73%	80%	88%
Estimation de marché	146 858	156 650	167 094	178 236	190 119
CA (TND)	63 442 701	67 672 741	72 184 819	76 997 740	82 131 563
Commission de la Poste (1%)	634 427	676 727	721 848	769 977	821 316

[27] Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Technologique MESRST

[28] Statistiques de l'enseignement supérieur, INS (2013)

6.5. Le positionnement stratégique

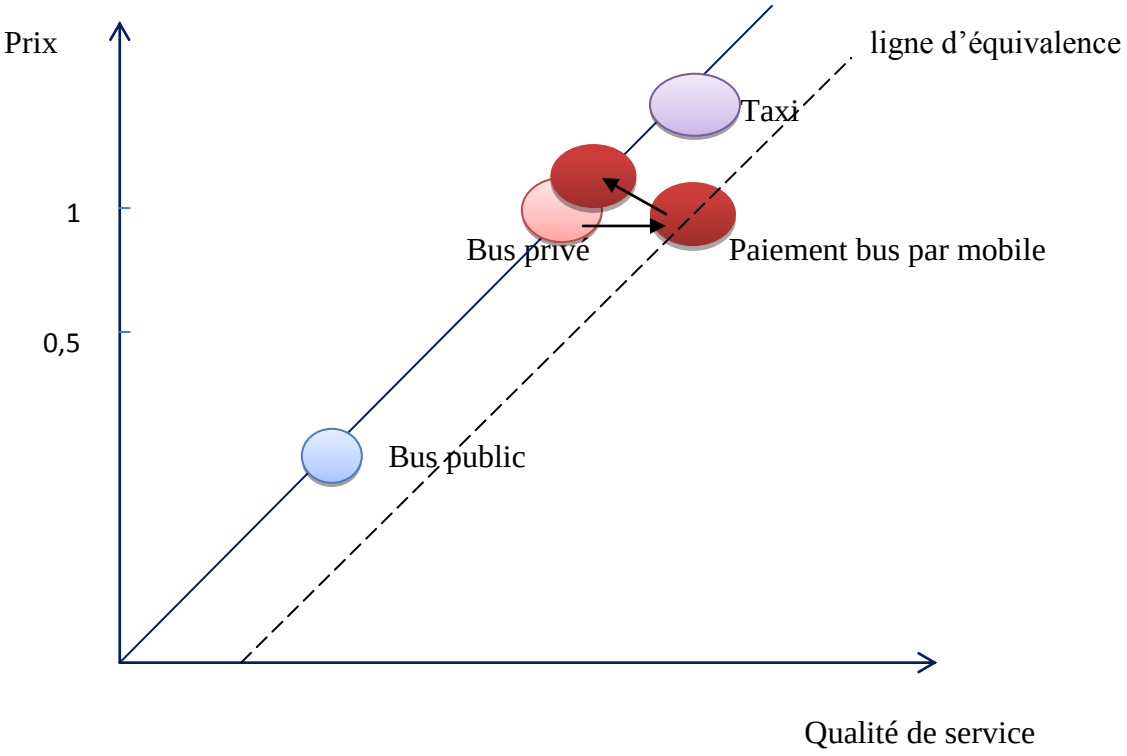

Figure 6.4 : le positionnement stratégique

Sur le plan de la qualité de service :

Amener de l'espèce dans son porte-monnaie (ou dans ses poches) est à l'origine de plusieurs problèmes liés à la sécurité (vol, pertes, …) en plus de la perte de temps perte de temps causée par les queues ou par la recherche de la petite monnaie. L'utilisation du m-paiement va réduire le risque lié à la manipulation de l'espèce, ajouter plus de souplesse dans la gestion du flux d'argent (sécurisation et comptage de fonds) grâce à un compte consultable à tout moment par téléphone portable, et réduire les risques de vol. En cas de perte du téléphone il suffit de contacter immédiatement l'opérateur pour résilier le compte (brûler la puce).

Un autre aspect important pour le transport en commun consiste à économiser les coûts, non négligeables, liés à l'impression des billets de transport.

6.6. Déploiement de la stratégie de focalisation

Tableau 6.5 : les étapes de déploiement de la stratégie

Marché	Etape	horizon	Evaluation
Etudiants prenant de bus privé grand Tunis	1	2014	Le lancement des services mobiles va commencer en première phase avec les étudiants qui détiennent les cartes smart et utilisent déjà les services m-paiement, il suffit de négocier avec les responsables des sociétés concernées pour lancer les services.
Jeunes 18-39 non étudiants prenant le bus privé grand Tunis	2	2015	La pénétration de ce segment sera après un an vu que la majorité des clients ne sont pas des étudiants donc ne possédant pas les cartes Smart. Ils ont soit des comptes bancaires, des comptes postaux ou bien ils ne sont pas bancarisés. Il faut tout d'abord lancer une solution technique permettant aux détenteurs des cartes de paiements de bénéficier des mêmes services que les détenteurs de la carte Smart pour viser tous les clients, qu'ils soient bancarisés ou non. Le lancement des services m-paiement dans les moyens de transport va favoriser le développement vers les autres services et faciliter la diffusion de l'information pour les autres commerçants.
Paiement des commerçants dans les campus universitaires	3	2016	Le lancement des services mobiles pour les commerçants sera après le lancement des services pour le transport. cela est dû à l'aspect de la négociation en effet, il est plus facile et pratique de négocier avec le directeur d'une grande société pour lancer un nouveau service que de négocier et essayer de convaincre individuellement des petits commerçants avec leurs niveaux intellectuels variés.

6.7. Coût de l'investissement

Le développement de l'activité m-paiement dans du centre de la monétique nécessite la mise en place des ressources suivants :

Tableau 6.6 : investissement initial

Investissement initial	**Montant (TND)**
Serveur (traitement de données)	30 000
B de stockage : permet d'augmenter la capacité de stockage et de disponibilité des données (10 ans) et de traitement simultané d'un grand nombre de transaction	60 000
Le back up : qui est un système de redondance qui assure la continuité de l'activité en cas de rupture du système principale	50 000
Equipe spéciale audit de performance et dimensionnement de la capacité de la plateforme	50 000
3 ordinateurs	1200
Equipement de bureau	3000
Logiciel de traitement de réclamation automatique	30 000
Total	224 200

Tableau 6.7 : les charges liées au projet

CHARGES	**Montant**
Frais de personnels : 3 techniciens supérieurs	600 DT/mois/p
Bande passante capacité 2 Méga	500 DT/mois

6.8. Evaluation de la stratégie

6.8.1. Objectif en termes de revenus

Sur un horizon de 5 ans les objectifs sont les suivants :

Tableau 6.8 : évaluation de la stratégie en termes de revenus

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Recettes (TND)	17 308	51 997	711 399	783 808	848 041
Résultat net	(76 258)	(41 569)	632 832	752 308	816 541
Cash-flow	(13 892)	20 797	680 199	752 608	816 841

6.8.2. Rentabilité, pertinence, faisabilité

6.8.2.1. Rentabilité

Considérant un taux d'actualisation de 10% (taux du marché monétaire : 4,75%, commission bancaires : 3,5% et indice de tolérance sur le moyen et le long terme : 1,75%). La valeur actuelle nette du projet (VAN)= $\sum$ CF $(1+K)^{-n}$; K= le taux d'actualisation : 10% nombre d'années d'actualisation n= 5 ans.

VAN = 1 312 638 > 0 ; le projet est rentable.

6.8.2.2. La pertinence

L'environnement réglementaire est très favorable pour le développement du projet m-paiement. Les autorités réglementaires se penchent actuellement à l'étude de l'environnement légal pour ce service et des lois et décrets paraîtront incessamment en vue de donner à ce service et cette industrie l'élan nécessaire le cadre juridique de support.

6.8.2.3. La faisabilité

Le m-paiement est déjà le mode qui connaît le plus de développement à travers le monde et la Tunisie ne doit pas tarder à l'introduire dans son économie comme mode sécurisé et économique.

Conclusion

Les entreprises, à la recherche d'une rentabilité supérieure, se sont toujours intéressées à l'innovation et à l'introduction de nouveaux modes pour une croissance soutenue et pérenne. Le paiement mobile est un processus qui pourrait dégager plus de revenus pour la Poste Tunisienne.

La population estudiantine spécialement (315 mille étudiants) et des jeunes tunisiens en général (3,3 Million) est la niche du marché qu'il faudra cibler selon la stratégie proposée. Ceci est d'autant plus pertinent que la pénétration du marché se fera d'une manière prudente et conforme au comportement de la population tunisienne dans l'adoption des TIC.

Pour la mise en œuvre de cette stratégie, l'introduction du m-paiement comme complément à la carte e -Dinar Smart en offrant une diversité de services de paiement, simplifiera la mission du centre monétique de la Poste Tunisienne.

L' infrastructure technologique qui ne cesse d'évoluer et la réglementation qui sera bientôt bien adaptée à ce service faciliteront l'appropriation par l'utilisateur instruit et en phase avec les évolutions technologiques. Ceci s'insèrera dans une optique d'une meilleure complémentarité avec les citoyens et partenaires des pays du monde notamment les pays les mieux avancés.

En plus des mutations rapide technologiques que connait le paiement électronique, et l'incapacité de la Poste Tunisienne à suivre le rythme, l'instabilité de l'environnement politique peut avoir des répercussions négatives sur le devenir de la Poste et menace le développement de l'ensemble ses projets notamment le paiement mobile.

Le succès que connait le paiement mobile en Asie et en Afrique montre l'étendue des opportunités de développement de ce service en Tunisie et par l'opérateur historique de transfert d'argent : la Poste Tunisienne. L'opportunité de lancement d'une offre m-paiement par les institutions financières ne trouve pas, pour le moment, de barrières censées être mis en place par la Poste Tunisienne.

Le marché cible est la population jeune, instruite et informée et qui a pour principaux motifs d'intérêt : le gain de temps et la commodité des services. A cet effet le présent travail a ciblé ce segment et a construit sa vision stratégique autour de ce dernier.

L'objectif de dépassé 2 M TND de revenus au terme de la période de mise en place de cette stratégie en se basant sur les hypothèses les plus défavorables montre la pertinence et l'opportunité de lancement de ce services pour le segment cible.

Toutefois, la pression de la concurrence actuellement faible, prendra une tendance de croissance exponentielle une fois la barrière réglementaire levée. Les opérateurs télécom ayant un portefeuille de clientèle non négligeable et facile à atteindre se repositionneront en véritables concurrents pour la Poste Tunisienne pour ce service. La Poste Tunisienne doit obligatoirement considérer cette menace et mettre en place d'ores et déjà la barrière à l'entrés de ces entrants en s'alliant avec un opérateur de télécommunication.

Bibliographie

ABID, Zohra. 2013.*Télécommunication :Tunisiana et Orange Tunisie dans le sillage de DIDON***.** KAPITALIS. [En ligne] 18 05 2013. [Citation : 27 05 2013.] www.kapitalis.com/economie/16152-telecommunications-tunisiana-et-orange-tunisie-dans-le-sillage-de-didon.html.

Africa Boyebi. 2013. *Paiement mobile : la leçon kenyane au monde*. Africa Boyebi. [En ligne] 06 Avril 2013. [Citation : 05 Juin 2013.] http://africaboyebi.com/paiement-mobile-la-lecon-kenyane-au-monde/.

Africanmanager. 2012.*Le client juge sa banque. Amen, STB et BT raflent les meilleurs scores***.** africanmanager. [En ligne] 23 01 2012. [Citation : 15 05 2013.] http://www.africanmanager.com/137720.html.

ALI, Fraj. 2012. *Le transport unrbain en Tunisie.* Ministère du transport. 2012.

Banque centrale de Tunisie, BCT, communiqué aux banques n°1-2011 en date du 01 06 2011.

BIRD&BIRD, IDATE. 2004. *Etude relative aux moyens de paiements mobiles.* s.l. : Autorité de régulation des télécommunications, 2004.p.17-18.

Business News. 2013. *Le FMI prévoit une croissance de 4%, une inflation de 6,5% et un déficit du compte courant de plus 7% du PIB.* Business News. [En ligne] 16 04 2013. [Citation : 01 10 2013.] http://www.businessnews.com.tn/Tunisie---Le-FMI-pr%C3%A9voit-une-croissance-de-4,-une-inflation-de-6,5-et-un-d%C3%A9ficit-du-compte-courant-de-plus-7-du-PIB,520,37540,3.

ECOFIN. 2013. *M-paiement : les facteurs de succès dans cinq pays africains* .ECOFIN. [En ligne] 06 avril 2013. [Citation : 15 Mai 2013.] http://www.agenceecofin.com/mobile/0604-10051-m-paiement-les-facteurs-de-succes-dans-cinq-pays-africains.

GSMA. 2009. *L'argent mobile au service des personnes non bancarisées.GSMA.* 2009. p. 13.

IHS Global Insight et Visa Canada. 2012. *Les avantages des paiements électroniques dans l'économie Canadienne.* 2012. p. 9. Vol. 28.

ISACA. 2011. *Paiements par mobile :risques, sécurité et assurance*. ISACA, 2011. p.11-13.

BERNARD, Jean Jacque.2011.*microfinance et mobile banking.* Orange. Version 2-2011/04/20.

Kurt Salmon,PHB Development. 2010. *Mobile paiement... Une révolution venue du « Sud »!* 2010. pp. 7,8,9,27,36,45.

leaders. 2013.*l'économie Tunisienne :Etat des lieux et plan pour une sortie de crise***.** Leaders. [En ligne] 29 08 2013. [Citation : 19 09 2013.] http://www.leaders.com.tn/article/l-economie-tunisienne-etat-des-lieux-et-plan-pour-une-sortie-de-crise?id=12134.

LEMAIRE, Bertrand. 2013.*explosion des paiements par mobile dans le monde sauf parNFC.* RESEAUX TELECOM. [En ligne] 05 06 2013. [Citation : 29 06 2013.] http://www.reseaux-telecoms.net/actualites/lire-explosion-des-paiements-par-mobile-dans-le-monde-sauf-par-nfc-26108.html.

Maghreb Emergent . 2013. *Tunisie- Le gouvernement est en train de réviser ses prévisions du taux de croissance du PIB en 2013***.** Maghreb Emergent . [En ligne] 28 02 2013. [Citation : 01 10 2013.] http://www.maghrebemergent.com/economie/tunisie/item/21670-tunisie-le-gouvernement-est-en-train-de-reviser-ses-previsions-du-taux-de-croissance-du-pib-en-2013.html.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et Technologique MESRST, Analyse statistique décembre 2012**,** données de base**.**

NAFFATI, Walid. 2013. *Tunisie : les principales réalisations dans le secteur des TIC en 2012* **.**THD. [En ligne]27052013.[Citation:04juin2013.]http://thd.tn/index.php?option=com_content&view=article&id=3382:tunisie-les-principales-realisations-dans-le-secteur-des-tic-en-2012-1&catid=58&Itemid=88.

Standars and Poors. 2013.*Analyse complémentaire:Tunisie(république de).*Standars and Poors. *standardandpoors.*[Enligne] 26 06 2013.[Citation:13092013.] http://www.standardandpoors.com/prot/ratings/articles/en/us/?articleType=HTML&assetID=1245355115290#ID1490.

YAHYAOUI, Mounira. 2012. *LE TRANSPORT URBAIN EN TUNISIE.* Ministère du transport. 2012.

POIRON, Yohann. 2013. *Cette carte unique peut remplacer n'importe quelle carte dans votre portefeuille*. LE BLOG DES NOUVELLES TECHNOLOGIES. [En ligne] 18 11 2013. [Citation : 29 12 2013]. http://www.blog-nouvelles-technologies.fr/archives/39134/cette-carte-unique-peut-remplacer-nimporte-quelle-carte-dans-votre-portefeuille/.

ZIADI, Latifa. 2012. *Le mobile banking, une opportunité pour la réduction de l'exclusion financière en Tunisie.* ISCAE, Université de la Manouba, Tunisie.2012.Vol. 23. p. 14-16