

## *Remerciements*

Je remercie tout d'abord Mr BOUMAIZA Salah mon encadrant de mémoire de fin d'études pour son professionnalisme, sa disponibilité, son temps, ses orientations et surtout son encouragement.

Je remercie aussi vivement mon tuteur Mr BOUZAYENE Anis, Directeur des Services Bancaires à Distance, au sein de mon entreprise de parrainage pour son aide et ses conseils. Je remercie également toute son équipe pour leur soutien moral.

J'exprime toute ma gratitude à mes parents, mon frère et ma sœur pour leur amour et leur soutien indéfectible.

Et enfin, je remercie toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de mon travail.

## Sommaire

|   |     |
|---|-----|
| <i>Remerciements</i> .....  | 1   |
| <i>Sommaire</i> .....   | 2   |
| <i>Liste des abréviations</i> .....   | 3   |
| <i>Liste des tableaux</i> .....   | 4   |
| <i>Liste des figures</i> .....  | 6   |
| <i>Introduction générale</i> .....  | 8   |
| <i>Partie théorique: La contribution de l'Internet Banking dans l'amélioration des services de la banque</i> .....    | 10  |
| Section 1 : La Banque à distance .....  | 11  |
| Section 2 : L'effet des services en ligne sur la nature des produits et services et sur la distribution .....         | 23  |
| Section 3 : L'effet des services en ligne sur la relation client et sur la perception de la qualité de services ..... | 39  |
| <i>Partie empirique: La qualité perçue des services par les clients des banques tunisiennes</i> ..                    | 50  |
| Section 1 : Méthodologie de travail .....   | 51  |
| Section 2 : Analyse des résultats .....   | 57  |
| Section 3 : Rapport d'enquête .....   | 87  |
| <i>Conclusion générale</i> .....  | 94  |
| <i>Bibliographie</i> .....  | 97  |
| <i>Annexes</i> .....  | 102 |
| <i>Table des matières</i> .....   | 106 |

## *Liste des abréviations*

*ATB: Arab Tunisian Bank*

*B2C: Business to Customer*

*BCT : Banque Centrale de Tunisie*

*BH : Banque de l'Habitat*

*BIAT : Banque Internationale Arabe de Tunisie*

*BNA : Banque Nationale Agricole*

*BPM: Business Process management*

*BT: Banque de Tunisie*

*BTE : Banque de Tunisie et des Emirats*

*BTK: Banque Tuniso-Koweïtienne*

*BTL : Banque Tuniso-Libyenne*

*C2C: Customer to Customer*

*DAB : Distributeur Automatique de Billets*

*DSI : Direction des Services Informatiques*

*GAB: Guichet Automatique Bancaire*

*INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques*

*OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique*

*QNB: Qatar National Bank*

*RH : Ressources Humaines*

*RIB : Relevé d'Identité Bancaire*

*RWD: Responsive Web Design*

*SMS: Short Message Service*

*STB : Société Tunisienne de Banque*

*TIC : Technologie de l'Information et de la Communication*

*TPE : Terminal de Paiement Électronique*

*UBCI: Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie*

*UIB: Union Internationale des Banques*

*USSD: Unstructured Supplementary Service Data*

## *Liste des tableaux*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tableau 1</b> : Chronologie des générations de réseau mobile .....  | <b>16</b> |
| <b>Tableau 2</b> : L'E-commerce fin 2014 en Tunisie .....  | <b>21</b> |
| <b>Tableau 3</b> : L'E-banking en Tunisie : la fonction informationnelle.....  | <b>25</b> |
| <b>Tableau 4</b> : L'E-banking en Tunisie (La fonction transactionnelle - La consultation).....                                | <b>25</b> |
| <b>Tableau 5</b> : L'E-banking en Tunisie (La fonction transactionnelle - Les opérations) .....                                | <b>26</b> |
| <b>Tableau 6</b> : L'e-banking en Tunisie (La fonction transactionnelle - Les services).....                                   | <b>26</b> |
| <b>Tableau 7</b> : L'expérience du Mobile paiement en Tunisie.....   | <b>30</b> |
| <b>Tableau 8</b> : Aperçu détaillé sur la présence des banques tunisiennes sur les modes d'accès aux services à distance ..... | <b>32</b> |
| <b>Tableau 9</b> : La loi 2000-83 du 09/08/2000.....   | <b>33</b> |
| <b>Tableau 10</b> : La loi 2004-05 du 03/02/2004.....  | <b>34</b> |
| <b>Tableau 11</b> : La loi 2005-51 du 27/06/2005.....  | <b>34</b> |
| <b>Tableau 12</b> : La circulaire de la BCT N° 2011-01 du 06/01/2011 .....   | <b>34</b> |
| <b>Tableau 13</b> : Organisation du questionnaire par thème.....   | <b>54</b> |
| <b>Tableau 14</b> : Récapitulatif du classement des banques selon la qualité de leurs services au sein de l'agence.....        | <b>62</b> |
| <b>Tableau 15</b> : Récapitulatif du classement des banques selon la qualité de leurs services en ligne.....                   | <b>65</b> |
| <b>Tableau 16</b> : Récapitulatif du classement des banques selon la qualité de leurs services bancaires.....                  | <b>67</b> |
| <b>Tableau 17</b> : Le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services.....                          | <b>70</b> |
| <b>Tableau 18</b> : Faiblesses de la qualité des services de l'agence de chaque Banque.....                                    | <b>73</b> |

**Tableau 19:** Faiblesses de la qualité des services en ligne de chaque Banque ..... **74**

**Tableau 20 :** Récapitulatif des items de mauvaise qualité de chaque banque..... **75**

**Tableau 21:** Faiblesses de la qualité des services de la Banque de l'Habitat..... **85**

**Tableau 22:** Rôle des services en ligne dans l'amélioration de la perception des services bancaires..... **88**

**Tableau 23:** Significativité de l'écart entre la perception des services en ligne et la perception des services de l'agence ..... **89**

**Tableau 24:** Significativité de l'écart entre la perception des services de l'agence et la perception des services bancaires..... **89**

## *Liste des figures*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figure 1:</b> 15 ans de croissance des TIC dans le monde .....                                      | <b>15</b> |
| <b>Figure 2 :</b> Taux de pénétration de l'internet en 2015 .....                                      | <b>16</b> |
| <b>Figure 3 :</b> La couverture mondiale par le réseau de téléphonie mobile 3G.....                    | <b>17</b> |
| <b>Figure 4 :</b> Taux de pénétration du 3G en Tunisie.....  | <b>17</b> |
| <b>Figure 5 :</b> Livraisons mondiales de Smartphones (Millions d'unités) .....                        | <b>18</b> |
| <b>Figure 6:</b> Pénétration du mobile en Tunisie .....  | <b>19</b> |
| <b>Figure 7:</b> Estimation de l'évolution du B2C mondial en billions de dollars (2012-2017).....      | <b>20</b> |
| <b>Figure 8 :</b> Le paysage bancaire tunisien .....   | <b>24</b> |
| <b>Figure 9:</b> Part de marché mondiale des OS mobiles (%) .....                                      | <b>28</b> |
| <b>Figure 10:</b> Répartition de l'échantillon par genre .....   | <b>58</b> |
| <b>Figure 11:</b> Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....                 | <b>58</b> |
| <b>Figure 12:</b> Répartition de l'échantillon par tranche d'âge.....                                  | <b>59</b> |
| <b>Figure 13 :</b> Répartition de l'échantillon par appartenance aux banques .....                     | <b>59</b> |
| <b>Figure 14:</b> La perception et les attentes de la qualité des services au sein de l'agence.....    | <b>61</b> |
| <b>Figure 15:</b> Le niveau atteint de la qualité des services au sein de l'agence .....               | <b>62</b> |
| <b>Figure 16:</b> La perception et les attentes de la qualité des services en ligne de la banque ..... | <b>64</b> |
| <b>Figure 17:</b> Le niveau atteint de la qualité des services en ligne de la banque.....              | <b>65</b> |
| <b>Figure 18:</b> Perception et attentes de la qualité des services bancaires .....                    | <b>66</b> |
| <b>Figure 19:</b> Le niveau atteint de la qualité des services bancaires.....                          | <b>67</b> |
| <b>Figure 20:</b> Classement des items (bonne/mauvaise qualité) .....                                  | <b>68</b> |

**Figure 21:** Nombre d'items de mauvaise qualité pour l'agence bancaire ..... **69**

**Figure 22:** Nombre d'items de mauvaise qualité des services en ligne..... **69**

**Figure 23:** Classement par ordre d'importance du rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires ..... **71**

## *Introduction générale*

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont bousculé le monde dans tous les secteurs d'activité. Les TIC sont devenus l'une des préoccupations majeures du top management des entreprises à considérer dans sa stratégie de développement.

Regroupant des techniques utilisées dans l'informatique, la télécommunication et l'internet, les TIC permettent de transformer et échanger l'information en temps réel et dans des délais très courts. Donc, les TIC permettent de renforcer la flexibilité de l'entreprise, d'augmenter la productivité, d'améliorer la valeur produite et aussi développer la capacité d'innovation. Dans tous les cas, leur mise en place ainsi que leur développement est guidé par des choix organisationnels et managériaux.

Pour les mêmes raisons, la banque s'inscrit dans ce vaste mouvement. Nous adoptons alors la transformation numérique de la banque. En effet, sa manière de vendre a été affectée par la nature du service présenté ainsi que la manière avec laquelle il est rendu. Nous assistons donc à l'apparition de la banque à distance comme ensemble de canaux supplémentaires et complémentaires aux points de vente de la banque.

L'objectif pour la banque est d'externaliser le maximum d'opérations basiques pour le client, qu'elles soient en libre-service au niveau des automates ou même en ligne. Certes, ceci suppose la satisfaction du client après la présentation des avantages incontestables que procure cette nouvelle façon d'offrir les services bancaires permettant une accessibilité sans aucune contrainte géographique et temporelle. Il s'agit principalement d'optimiser la relation client basée sur le multicanal. Cependant, utiliser le canal le plus approprié pour interagir au bon moment avec son client reste un défi très important pour la banque.

Le modèle relationnel, les processus opérationnels et aussi le back office ont été affecté par la transformation numérique de la banque. Alors la transformation numérique est un élément indispensable à prendre en considération pour harmoniser l'expérience client qui doit bénéficier d'une diversification de l'offre et une multiplication des points de contacts grâce au multicanal.

De même, le canal physique de la banque (les agences) a été revu (maillage, agencement, densité des effectifs commerciaux, organisation des métiers...) suite à l'introduction des TIC dans la logique d'optimisation de la rentabilité.

Soucieuses des mutations environnementales en matière de la technologique, la concurrence accrue, la maîtrise des coûts et la fidélisation de la clientèle, facteurs indispensables à la croissance de l'organisation, les banques des pays développés n'ont pas tardé à faire bénéficier leurs clients d'une panoplie de services bancaires à distance. Le cas tunisien ne déroge pas à la tendance mais certainement pas avec le même niveau.

Pour le cas tunisien, l'accroissement de la concurrence dans le secteur bancaire pousse la banque à construire de fortes relations avec ses clients et favorise leur rétention à long terme suite à la création de la satisfaction et la confiance, elle cherche toujours à améliorer la qualité de ses services.

### **Quel est alors le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité de services bancaires?**

Cette problématique renvoie aux questions suivantes :

- ✓ **Quel est l'effet des services en ligne sur la nature des produits et services et sur la distribution ?**
- ✓ **Quel est l'effet des services en ligne sur la relation client et sur la perception de la qualité des services bancaires ?**

Notre travail est organisé comme suit :

#### **Partie théorique**

Dans une première section, nous allons présenter la banque à distance, ses différents canaux et sa relation avec les TIC.

La deuxième section sera consacrée pour traiter l'effet des services en ligne sur la nature des produits et services et sur la distribution.

La troisième section sera consacrée pour traiter l'effet des services en ligne sur la relation client et sur la perception de la qualité des services bancaires

#### **Partie empirique**

Dans cette partie, nous traitons la qualité perçue des services par les clients des banques tunisiennes : il s'agit de montrer empiriquement le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires.

## **Partie théorique**

# ***La contribution de l'Internet Banking dans l'amélioration des services de la banque***

## **Section 1 : La Banque à distance**

Les Technologies de l'Information et la Communication (TIC) constituent un élément primordial à considérer par toute industrie pour l'élaboration de leur stratégie de développement. Le secteur bancaire ne fait pas l'exception. En fait, les banques se sont déjà lancées dans l'intégration des TIC dans leurs règles de fonctionnement et stratégie de distributions de leurs produits ainsi que leurs services. On parle déjà de la banque à distance comme un canal supplémentaire parallèlement à la présence de l'agence bancaire. Une telle adoption a permis de dégager des avantages indéniables, pour le client en termes d'accessibilité et pour la banque en termes de coût et de la qualité de son image.

Ainsi dans cette première section, nous allons commencer par une présentation générale de la banque à distance, et par la suite nous allons traiter la relation entre la banque à distance et les TIC.

### **I.1 Présentation de la banque à distance**

Nous traitons, tout d'abord, la banque en ligne, par la suite la banque à distance et ses différents canaux de distribution.

#### **I.1.1.La banque en ligne**

Les innovations dans le domaine des TIC ont profondément modifié la nature des services bancaires mais aussi la manière de les distribuer. En fait, l'émergence de l'internet et la popularité croissante des interactions à distance ont encouragé la clientèle de la banque à disposer de moyens faciles et sécurisés pour interagir avec elle sans aucune contrainte (géographique ou temporelle).

Dans ce contexte, certains clients ont manifesté le besoin de devenir des clients qui n'utilisent que l'internet, sans aucun contact avec l'agence bancaire. Dès son apparition, le modèle de banque en ligne était la réponse à ce besoin depuis les années 90. Il y a donc des banques existantes exclusivement sur internet sans avoir un réseau d'agence. D'où l'appellation de la banque 100% en ligne.

Les services de la banque en ligne ont connu une évolution très importante, en passant d'une offre limitée centrée sur les produits d'épargne et de courtage en ligne à une panoplie de

prestations. Il s'agit de prestations allant de la fourniture d'une carte de paiement, d'un compte bancaire, de chéquier, ou de crédit jusqu'à la commercialisation de solutions d'épargne et de courtage particulièrement élaborées.

### **I.1.2.La banque à distance**

Suite au succès de la banque en ligne, les banques traditionnelles ont adopté une approche plus défensive qui consiste à mettre en place un canal internet pour fournir à la clientèle des services en ligne en complément des agences bancaires.

Une telle stratégie a permis, d'une part, de garder les clients intéressés par les produits et services bancaires à distance, et d'autre part, de réduire les coûts grâce à l'externalisation auprès de la clientèle des transactions à faible valeur ajoutée qui ne nécessitent pas l'intervention d'un conseiller.

Alors, nous pouvons mettre en valeur cette moderne vision de la relation client-banque qui se base sur l'utilisation des TIC, de la Banque à distance ou encore la Banque directe. Il s'agit essentiellement de « *toute activité bancaire destinée à un client ou à un prospect, se déroulant à partir d'un point de service électronique et utilisant un système de télécommunication tel que le téléphone, internet ...* ». Il est important de noter que la banque à distance n'exige pas une présence physique dans un même lieu du client et du banquier, à la fois.

Plusieurs champs sont couverts par la banque à distance notamment la vente, la distribution des produits et des services ou tout simplement l'accès aux différentes informations.

Parmi les moyens considérés comme des canaux de la banque directe, mis à la disposition des utilisateurs, il y a les automates bancaires, le téléphone fixe, le téléphone portable et l'internet.

### **I.1.3.Les canaux de distribution de la banque à distance**

Nous commençons dans ce titre par les automates bancaires, par la suite le téléphone fixe, puis le téléphone mobile et enfin l'internet.

#### **I.1.3.1.Les automates bancaires**

Les automates bancaires existent sous différentes variantes (DAB internes et externes, GAB...) et offrent plusieurs services à la clientèle tels que : retrait d'espèces, édition d'extrait de compte, édition de RIB, remise de chèques avec capture de l'image, virement, commande

de chéquier, opération de change.... D'une manière générale, ils permettent de réaliser en libre-service presque toutes les opérations courantes de l'agence bancaire. Il y a lieu de noter que le GAB offre beaucoup plus de services que le DAB. Le DAB offre une unique fonctionnalité qui est le retrait.

### **I.1.3.2.Le téléphone fixe**

La "banque par téléphone" couvre des services hétérogènes plus ou moins interactifs allant de la consultation de solde du client au démarchage de prospects grâce à :

- ✓ Une offre diversifiée de services vocaux (serveur vocal).
- ✓ La possibilité de transfert vers un télé-conseiller (centre d'appel), ou un numéro vert.

### **I.1.3.3.Le mobile**

Pour faire profiter les clients des différents services de la banque, plusieurs technologies ont été utilisées, parmi lesquelles nous citons:

- ✓ SMS : avec les techniques Push (diffusion des informations à l'initiative de la banque) et Pull (extraction des informations selon le besoin du client).
- ✓ USSD (Unstructured Supplementary Service Data): il s'agit de requêtes envoyés au serveur de la banque en tapant des étoiles \*\*\*, des numéros 12234 et des #####.

Nous notons, à ce niveau, le développement des utilisations du téléphone portable. En effet, la « Mobile Money » illustre le nouveau volet de l'adoption des TIC dans l'activité bancaire après « Internet Banking ».

Ernest and Young (2009) énumère les trois formes majeures d'application du « Mobile Money » :

- ✓ Le « Mobile Banking » : pour les services bancaires via mobile.
- ✓ Le « Mobile Money Transfer » : pour le transfert de la monnaie entre personnes « person to person transfers ».
- ✓ Le « Mobile Payment » ou « M-payment » pour les « person-to-business payments », pour les règlements des achats et d'autres transactions financières en utilisant le mobile qui joue le rôle d'un porte-monnaie.

### **I.1.3.4.L'internet**

La "Banque via Internet", ou aussi « Internet Banking » fait référence à la distribution par la banque de ses produits et services via internet. Il s'agit de « E-Banking » si le support

d'échange entre le client et la banque est le desktop et « Mobile Banking » ou « M-Banking » si le support est un mobile (Smartphone ou tablette).

Nous pouvons associer à « Internet Banking » deux grandes fonctions à savoir :

- ✓ *La fonction informationnelle* : destinée à la clientèle de la banque et aux prospects (présentation de la banque, offre de produits et services, réseau de distribution...).
- ✓ *La fonction transactionnelle* : destinée à la clientèle de la banque abonné au service (gestion de compte, services de placement...).

L'unique service offert au client par « E-Banking » est le site web de la banque. Pour le « Mobile Banking », deux possibilités sont fournies à savoir : le site mobile et l'application embarquée de la banque. Or, il s'avère nécessaire de poser la question suivante : **Quelle est la différence entre un site mobile et une application ?**

Une application doit nécessairement être téléchargée et installée sur un appareil mobile qu'il soit Smartphone ou Tablette à partir d'une plateforme en ligne (AppStore, Android Market, Blackberry App World...) et ne peut pas être accessible depuis un navigateur. Par contre, un site web mobile est un site internet classique, sauf qu'il est optimisé pour l'affichage sur un mobile (ou une tablette). En plus, les sites web mobiles sont de plus en plus réalisés en *RWD (Responsive Web Design)*, cela veut dire qu'il est conçu pour s'adapter à n'importe quel terminal utilisé par l'internaute. Il s'agit d'une interface qui s'adapte en fonction de la largeur de l'écran.

Actuellement, la tendance fait que les applications mobiles sont en train de fidéliser un public grandissant grâce à:

- ✓ Une vitesse de navigation nettement supérieure à celle des sites web mobiles, cela est dû au chargement au préalable de l'interface.
- ✓ Son accessibilité sans connexion internet (en hors ligne), ce qui permettra aux personnes désireuses de l'information sur l'entreprise et ses produits de l'obtenir facilement.
- ✓ Notifications Push permettant de prévenir les utilisateurs des éventuelles mises à jour (informations sur l'entreprise, sur les produits, sur les services, ...), ce qui n'est pas possible à partir d'un site web mobile, à condition de s'y rendre en permanence.

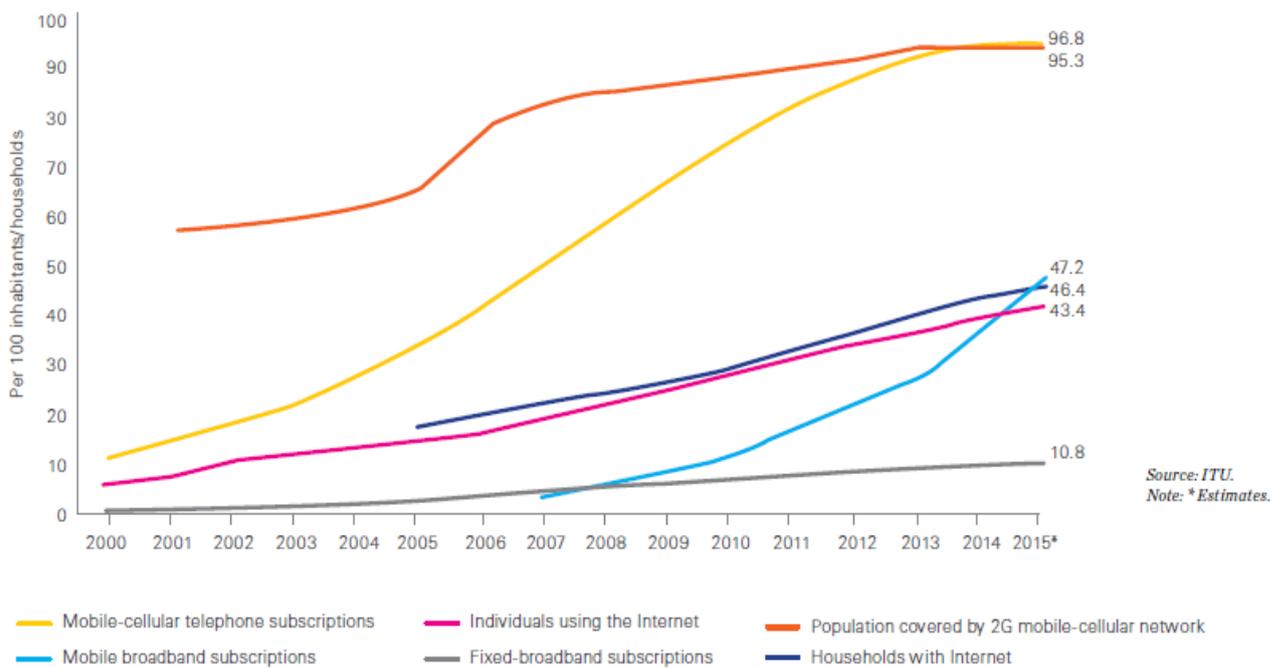
## I.2. La banque à distance et les TIC

Dans ce qui suit, nous allons fournir un recueil de quelques indicateurs pour avoir une idée sur la tendance technologique régnante dans le monde et en Tunisie. Nous allons traiter les principaux indicateurs en relation avec le développement de la banque à distance, à savoir le taux de pénétration de l'internet, la couverture par le réseau téléphonique, l'utilisation du mobile et du Smartphone, l'E-commerce et finalement l'E-government.

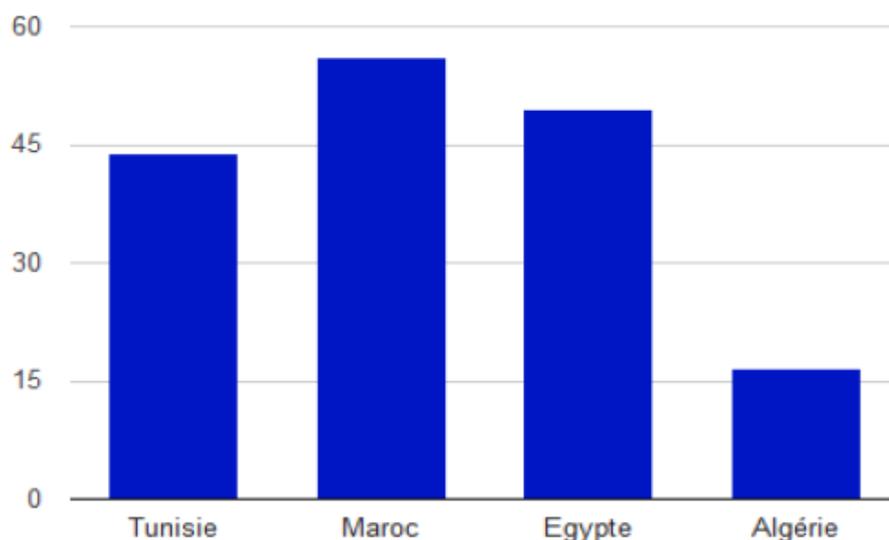
### I.2.1. Le taux de pénétration de l'internet

Il y a lieu de noter que la figure suivante est une référence pour observer, au niveau de la population mondiale, la pénétration de l'internet (Individuals using the internet) ainsi que d'autres indicateurs liés aux TIC.

**Figure 1: 15 ans de croissance des TIC dans le monde**



Source: ICT Facts and Figures\_The world in 2015, UIT

**Figure 2 : Taux de pénétration de l'internet en 2015**

**Source : Rapport global, Internet Society, (Mai 2016)**

La Tunisie est classée 91<sup>ème</sup> à l'échelle mondiale (3<sup>ème</sup> en Afrique du nord) pour l'année 2015, selon l'Internet Society, en terme d'accès global à l'internet. Le pourcentage de la population tunisienne ayant accès à l'internet est de 43,8% contre 56% pour le Maroc qui est classé 67<sup>ème</sup> (1<sup>er</sup> en Afrique du nord) et 16.5% pour l'Algérie classée 131<sup>ème</sup> (4<sup>ème</sup> en Afrique du nord). L'Egypte a un pourcentage important qui est égale à 48% (3<sup>ème</sup> en Afrique du nord) de taux de pénétration d'internet dans la population locale

### **I.2.2. La couverture par le réseau téléphonique mobile**

Il y a lieu de recenser les différentes générations du réseau mobile par ordre chronologique, soit le tableau suivant :

**Tableau 1 : Chronologie des générations de réseau mobile**

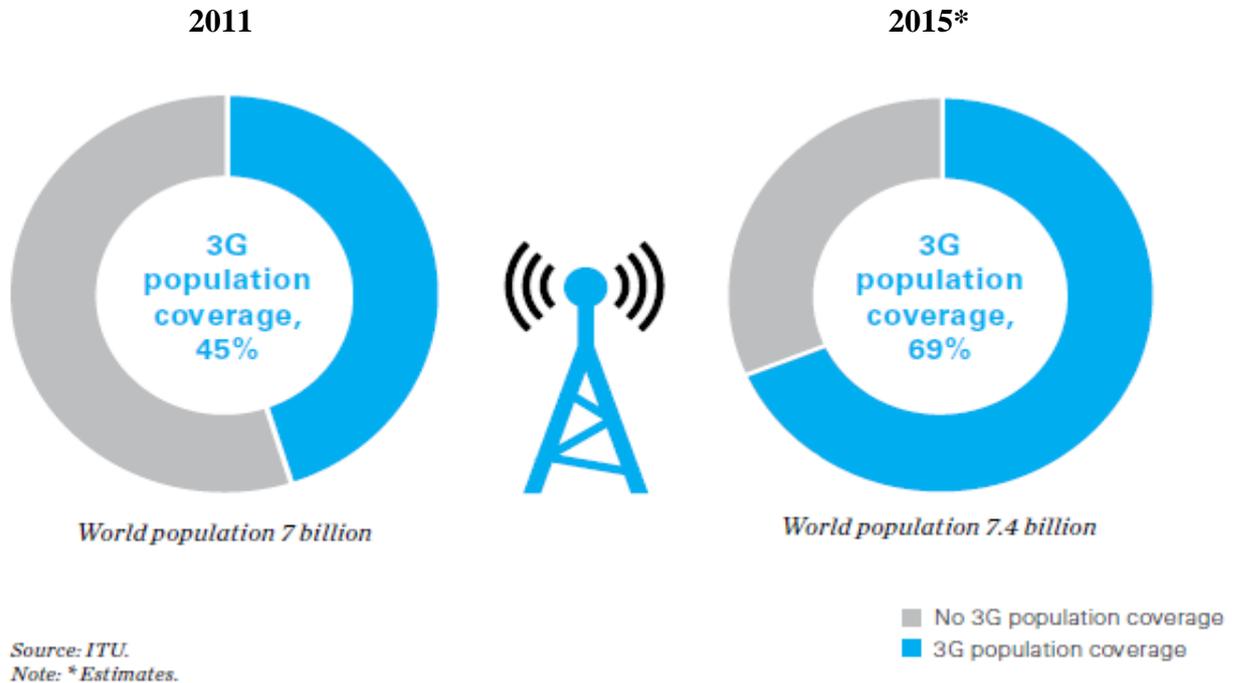
| Génération de réseau mobile | 2G   | 2.5G | 2.75G | 3G   | 3G+   | 4G   |
|-----------------------------|------|------|-------|------|-------|------|
| Technologie                 | GSM  | GPRS | EDGE  | UMTS | HSDPA | LTE  |
| Année                       | 1990 | 2001 | 2005  | 2005 | 2007  | 2013 |

**Source : [www.homo-mobilus.fr](http://www.homo-mobilus.fr)**

En fait, il est important de savoir qu'à chaque génération de réseau mobile correspond une nouvelle technologie. Avec l'évolution technologique, le réseau mobile gagne en

performance. En effet, les données transitent plus rapidement et cela garantit des meilleurs débits, donc une amélioration de la qualité des services et le développement de nouveaux usages (internet mobile, visiophonie...).

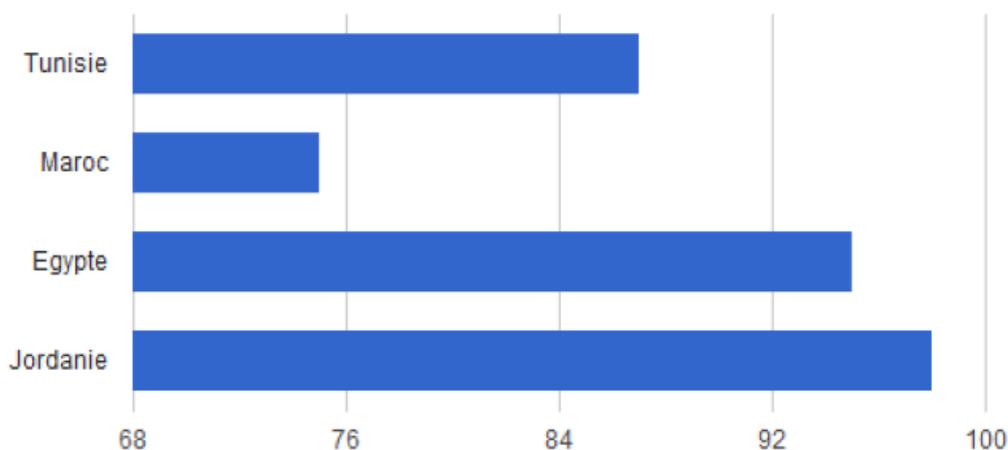
**Figure 3 : La couverture mondiale par le réseau de téléphonie mobile 3G**



Source: ICT Facts and Figures\_The world in 2015, UIT

L'UIT a trouvé qu'en 2015, 69% de la population mondiale utilise le réseau 3G de la téléphonie contre 45% en 2011.

**Figure 4 : Taux de pénétration du 3G en Tunisie**



Source : Rapport global, Internet Society

Concernant le taux de pénétration du 3G, la Tunisie arrive en 2ème place en Afrique du nord avec 87% de taux de pénétration 3G, soit à la 29ème position dans le monde, devancée par l'Egypte qui occupe la 17ème place avec 95%. Le Maroc arrive en 3ème place avec un pourcentage de 75%.

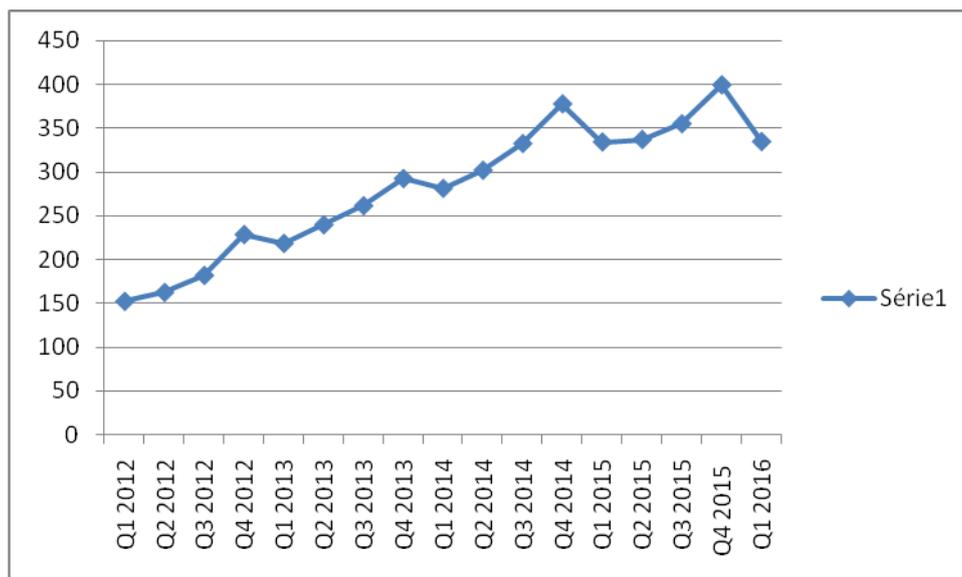
### I.2.3.L'utilisation du mobile et Smartphone

Le nombre d'utilisateurs du téléphone mobile se rapproche rapidement de celui de la population mondiale. En fait, GSMA Intelligence, en 2015, a annoncé que le nombre de téléphones portables dans le monde a dépassé les 7 milliards unités fin 2014, soit une couverture de 95 % de la population mondiale, affirme l'UIT. Il est nécessaire de noter qu'il existe beaucoup de personnes disposant de plus qu'un seul mobile.

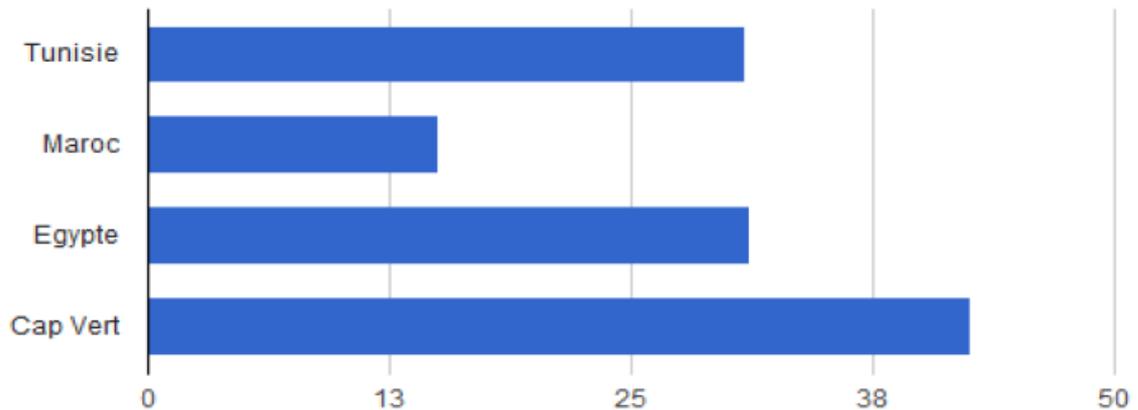
Du côté des Smartphones, le nombre d'unités vendues jusqu'à la fin de 2015 a atteint 1,4 milliard, soit une hausse de 10.1% par rapport à l'année précédente.

Nous observons, dans la figure ci-dessous, une tendance haussière des ventes des Smartphones dans le monde depuis quelques années. Cette tendance a une influence sur l'utilisation de l'Internet Banking, notamment les applications des banques téléchargeables sur les Smartphones ou les Tablettes.

**Figure 5 : Livraisons mondiales de Smartphones (Millions d'unités)**



Source : IDC via [www.zdnet.fr](http://www.zdnet.fr)

**Figure 6: Pénétration du mobile en Tunisie**

Source : Rapport global, Internet Society

Quant à la pénétration du mobile, la Tunisie arrive en 2ème position sur l'Afrique du Nord avec un pourcentage de 30.9% de taux de pénétration, soit à la 70ème position dans le monde, devancée par l'Egypte qui occupe la 68ème place avec un pourcentage de 31,1%. Au niveau du continent africain, le Cap vert arrive à la 1ère position avec 42,6% et occupe donc la 54ème place dans le monde.

Deloitte (2015) estime que le nombre de Smartphones connectés atteindra 3 millions en 2015, un chiffre qui normalement va doubler en 2016.

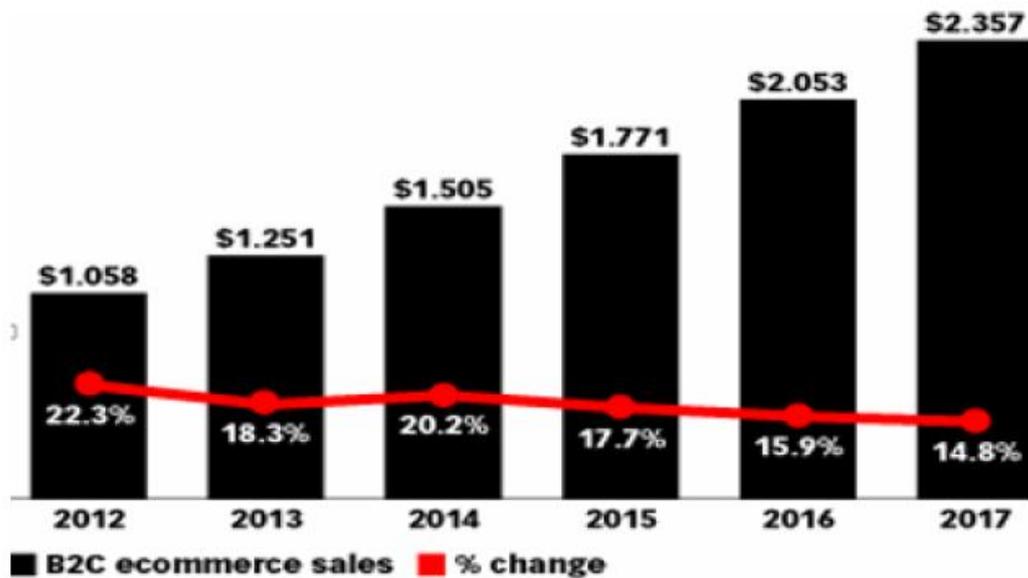
#### **I.2.4.L'E-commerce**

En général, la situation du E-commerce n'est pas la même entre les pays. En fait, des différences en termes de connexion haut débit, utilisation d'internet, comportements d'achat, cultures et habitudes y sont à l'origine. Nous rappelons que L'Europe, les Etats-Unis et certains pays d'Asie sont considérés comme des marchés historiques.

Selon E-marketer (site web) le B2C (Business to Customer) mondial atteindra 2.053 billion de dollar américain en 2016. Cette croissance revient au développement rapide de plusieurs éléments notamment le nombre des utilisateurs du mobile et de l'internet, les moyens de paiements, le mobile commerce...

La figure suivante illustre les prévisions de l'évolution du B2C mondial :

**Figure 7: Estimation de l'évolution du B2C mondial en billions de dollars (2012-2017)**



Source : [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

Il y a lieu de noter que le paiement en ligne est étroitement lié à l'E-commerce. En effet, des moyens de paiement innovants assimilés à des portes-monnaies électroniques ont vu le jour.

Filiale d'eBay la plateforme mondiale de C2C (Customer to Customer), PayPal est un système qui permet le paiement en ligne avec toute sécurité. Pour bénéficier des services de ce système, une personne doit, d'abord, créer un compte par la suite transmettre diverses coordonnées bancaires à PayPal comme le numéro de la carte de paiement. Puis, les transactions seront effectuées sans avoir à re-communiquer ses coordonnées bancaires. En effet, une adresse de courrier électronique et un mot de passe sont suffisants. Selon Statista, PayPal est considéré comme leader dans le marché des solutions de paiements en ligne avec plus de 14 milliards de dollars dans le volume de paiement mobile seulement.

Nous constatons que le paiement en ligne est étroitement lié à l'E-commerce voir même un indicateur de développement de ce dernier. En Tunisie, les paiements en ligne se font exclusivement par carte via deux principales plateformes de paiement à savoir :

- ✓ ClicToPay => Monétique Tunisie
- ✓ E-Dinar => La Poste Tunisienne

Dans ce qui suit, nous allons fournir quelques statistiques se rapportant aux deux principales plateformes de paiement en ligne en Tunisie. En fait, avec la carte, il y a deux types de transactions : retrait et paiement.

**Tableau 2 : L'E-commerce fin 2014 en Tunisie**

| Organisme fournisseur   | Monétique Tunisie   | La Poste Tunisienne                             |
|---|---|---|
| Plateforme de paiement en ligne   | <i>ClicToPay</i>  | <i>E-Dinar</i>                                  |
| Nombre des sites marchands reliés au Gateway de la plateforme (passerelle de paiement sécurisé) | 648   | 321 (dont 207 établissements universitaires)    |
| Valeur des paiements en ligne (Chiffre d'affaires du B2C)                                       | 69 Millions TND<br>(7% de l'ensemble des paiements par cartes en valeur)      | 30 Millions TND<br>(dont 60% inscriptions)      |
| Total des transactions de paiement en ligne   | 644 114 transactions<br>(6% de l'ensemble des paiements par cartes en nombre) | 684 853 transactions<br>(dont 57% inscriptions) |

**Source : Rapport d'activité, Monétique Tunisie**

Nous remarquons qu'en Tunisie l'E-commerce est encore embryonnaire vu la faible part des paiements en ligne dans l'ensemble des paiements effectués par carte.

### I.2.5.L'E-gouvernement

Selon les Nations Unies (2014), la Tunisie arrive en tête des pays africains et se place au 75ème rang, sur 193 pays pour l'indice « E-Government index ». La Tunisie est au-dessus de la moyenne mondiale (0.4712) avec un score de 0.5390 et loin de la moyenne européenne 0.6936.

En fait, le rapport préparé par les Nations Unies, évalue le degré d'adoption des TIC par les administrations publiques pour améliorer leurs prestations de services. De même, il faut rappeler que l'« E-Government index » est un indice quantitatif structuré autour de 3 sous indices suivant :

- ✓ Les services en lignes
- ✓ L'infrastructure des télécommunications
- ✓ Les dotations en ressources humaines.

Des exemples de la mise en place des services d'E-government en Tunisie peuvent être cités à titre d'illustration :

- *www.marchespublics.gov.tn* : un site web des marchés publics comportant des informations sur les appels d'offres, la réglementation...
- *www.tradenet.com.tn* : un guichet unique électronique qui a pour but de faciliter les procédures liées aux activités d'importation et d'exportation.
- *www.impots.finances.gov.tn* : un site web dédié au paiement des impôts en ligne.
- *www.e-cnss.nat.tn* : le site web de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale qui permet aux employeurs de déclarer les salaires et les cotisations de leurs employés en ligne.

Plus l'E-commerce et l'E-government sont développés, plus les personnes vont avoir recours à la dématérialisation et donc le contact à distance pour le traitement de leurs affaires avec l'administration, les marchands...Un comportement qui permet d'appréhender avec une grande facilité la banque à distance notamment « Internet Banking ».

La couverture par internet, le réseau mobile, l'équipement en téléphones portables (Smartphones) sont des pré-requis au développement de la banque à distance auprès de la population.

- ⇒ Le succès de la banque en ligne a poussé les banques à adopter une approche qui consiste à mettre en place un canal internet pour fournir aux clients des services en ligne en complément des points de vente de la banque. Cette stratégie a permis de garder les clients intéressés par les produits et services bancaires en ligne et de réduire les coûts grâce à l'externalisation des transactions à faible valeur ajoutée. La section suivante nous permet de traiter donc l'effet des services en ligne sur la nature des produits et services et sur la distribution.

## **Section 2 : L'effet des services en ligne sur la nature des produits et services et sur la distribution**

Soucieuses des mutations environnementales en matière de la technologie, concurrence accrue et fidélisation de la clientèle, facteurs indispensables à la pérennité et à la croissance de l'organisation, les banques des pays développés ont rapidement commencé à faire bénéficier leurs clients des services bancaires sur internet (E-banking). Des banques virtuelles (100% en ligne) dites aussi « Pure Players » ont aussi vu le jour.

Dans cette section, nous allons traiter, tout d'abord, l'effet des services en ligne sur la nature des produits et services offerts aux clients, et par la suite nous présentons le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la transformation digitale.

### **II.1.L'effet des services en ligne sur la nature des produits et services offerts aux clients**

Le cas tunisien ne déroge pas à la tendance mais pas avec la même célérité ni le contenu de l'offre de services bancaires sur Internet. Nous allons présenter, dans un premier temps, l'offre d'Internet Banking des banques tunisiennes notamment à travers l'examen de leurs sites web.

Dans un second temps, et en réponse à la montée en puissance du comportement mobile et du réseautage social des utilisateurs, notre attention sera portée sur le Mobile Banking, le Mobile Payment ainsi que la présence des banques tunisiennes sur les réseaux sociaux.

Pour conclure, nous allons fournir un récapitulatif de l'offre de la banque à distance en Tunisie suivi d'une présentation du cadre réglementaire et légal national régissant l'offre des services en ligne.

#### **II.1.1.L'E-banking**

Nous commençons, tout d'abord, par une présentation de l'offre, par la suite nous traitons la sécurité.

##### **II.1.1.1.Présentation de l'offre**

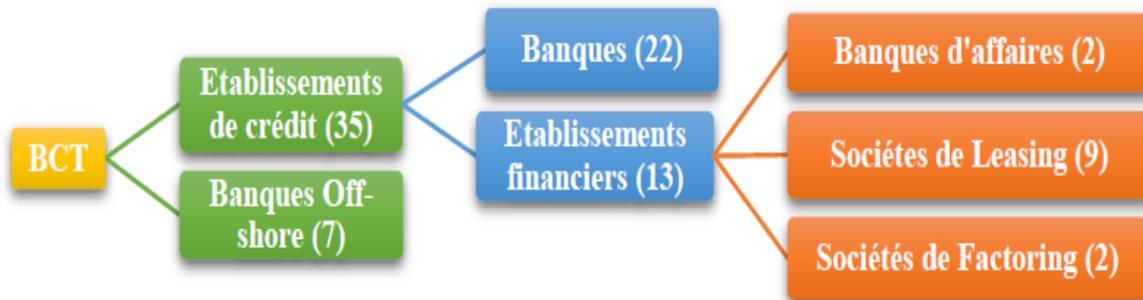
Actuellement, le paysage bancaire tunisien est constitué de :

- ✓ La Banque Centrale de Tunisie (BCT) qui est l'autorité de tutelle ;

- ✓ Les établissements de crédit qui sont répartis entre établissements financiers et banques;
- ✓ Les banques à réglementation spéciale dites aussi les banques off –Shore.

Un schéma simplifié du paysage bancaire tunisien est présenté comme suit :

**Figure 8 : Le paysage bancaire tunisien**



Source : [www.bct.gov.tn](http://www.bct.gov.tn)

Nous avons consulté les sites web des 22 banques de la place. Nous avons trouvé que :

- La majorité des banques disposant d'un site web même si le degré de la richesse du contenu et la qualité de conception n'est pas la même. Seule la BFT n'en dispose pas. En plus les sites web de la BTS et la BTL ne fonctionnent pas.
- La plupart des banques disposant de site web, offrent l'internet banking à leurs clients avec des fonctionnalités informationnelles et transactionnelles.
- Le site web de la BFPME est informationnel par excellence. Cela peut être justifié par la vocation particulière de cette banque dans la promotion de l'entrepreneuriat national.

Nous présentons dans les tableaux suivants l'offre de l'E-Banking des banques tunisiennes :

**Tableau 3: L'E-Banking en Tunisie : La fonction informationnelle**

| <i>La fonction informationnelle</i>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Une présentation de la banque</i> : l'historique, l'actionnariat, la direction, les sociétés du groupe, les valeurs, la documentation financière, l'adresses et les points de contacts (numéros de téléphone et mails)...</li> <li>- Les cours de change des devises cotées et de la bourse (actions et SICAV) ;</li> <li>- Les simulateurs de crédits et de placement ;</li> <li>- Une description de l'offre des produits et services par type de marché (particuliers, professionnels, entreprises) ;</li> <li>- Tous les adresses du réseau de distribution (agence et DAB) ;</li> <li>- Toute l'actualité qui concerne la banque.</li> </ul> |

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques tunisiennes

**Tableau 4 : L'E-banking en Tunisie (La fonction transactionnelle - La consultation)**

| <i>La fonction transactionnelle (1/3)</i>  |
|--|
| <b>La consultation</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des comptes en temps réel (solde, mouvements...) ;</li> <li>✓ De la situation des cartes bancaires en possession (plafond restant, solde de carte prépayée...) ;</li> <li>✓ De l'encours crédit et placements ;</li> <li>✓ Du sort des chèques et effets émis à l'encaissement ;</li> <li>✓ Des images de chèques et effets à la demande ;</li> <li>✓ Des remises de TPE pour les commerçants qui en disposent (par mois, par numéro de remise, par point de vente...)</li> <li>✓ Du cours de devises au comptant et à terme;</li> <li>✓ Du taux de dépôts et de placement des principales devises ;</li> <li>✓ De l'historique de l'évolution du taux du marché monétaire (TMM) ;</li> <li>✓ De la cotation quotidienne de Swap de change sur le dinar, des Bons de Trésor Assimilables (BTA) et des Bons de Trésor à CT ;</li> <li>✓ Du compte en titres (l'historique des opérations sur titres) ;</li> <li>✓ De la revue économique et financière hebdomadaire et analyse quotidienne du marché de changes et de la bourse ;</li> <li>✓ Des crédits documentaires import CDI, la remise documentaire et la domiciliation du TCE encours.</li> </ul> |

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques tunisiennes

**Tableau 5: L'E-banking en Tunisie (La fonction transactionnelle - Les opérations)**

| <i>La fonction transactionnelle (2/3)</i>  |
|--|
| <b>Les opérations</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Téléchargement quotidien et mensuel des fichiers et documents (relevé de compte, Avis de débit/crédit, échelle d'intérêts...) sous plusieurs formats (Texte, Excel, Word, PDF...);</li> <li>- Recherche d'écritures multicritères (par date ou par montant);</li> <li>- Opposition sur une carte bancaire perdue ou volée;</li> <li>- Commande de chèquiers et de cartes bancaires;</li> <li>- Edition du RIB et IBAN;</li> <li>- Virement intra-banque et inter-banques, un prélèvement en Tunisie (simple, permanent, multiples);</li> <li>- Virement à l'étranger;</li> <li>- Ouverture des comptes à distance;</li> <li>- Demande de crédit et mise en place en ligne;</li> <li>- Chargement de carte prépayée;</li> <br/> <li>- Achat et vente de SICAV;</li> <li>- Demande d'une main levée;</li> <li>- Téléchargement des images de chèques et d'effets sur demande;</li> <li>- Instruction des demandes d'ouverture de crédit documentaire import (effectuer les modifications, approuver les éventuelles levées de réserves);</li> </ul> |

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques tunisiennes

**Tableau 6: L'e-banking en Tunisie (La fonction transactionnelle - Les services)**

| <i>La fonction transactionnelle (3/3)</i>  |
|--|
| <b>Les services</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modification de mot de passe;</li> <li>- Personnalisation des paramètres d'accès;</li> <li>- Alerte par e-mail sur la situation du compte : envoi du solde, dépassement découvert autorisé, solde débiteur, disponibilité de chéquier, préavis de rejet de chèque, chèques et effets impayés...</li> <li>- Alerte de la réception des documents : crédit documentaire import;</li> <li>- Prise de rendez-vous avec le chef d'agence et/ou le chargé de clientèle;</li> <li>- Envoi de message à la banque pour information et réclamation.</li> </ul> |

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques tunisiennes

Certaines banques offrent toute la panoplie des possibilités mentionnées. D'autres n'offrent qu'une partie. En effet, certaines fonctionnalités sont considérées comme basiques pour les banques, alors que d'autres sont optionnelles.

De même, certains services sont destinés à un segment particulier de clients d'autres sont généraux et destinés à l'ensemble de la clientèle, par exemple l'instruction et le suivi du dossier de crédit ou remise documentaire, la domiciliation titre de commerce extérieur (uniquement pour la clientèle entreprises).

### **II.1.1.2.La Sécurité**

L'accès aux services de la banque à distance est sécurisé grâce à la saisie d'un identifiant et d'un mot de passe confidentiel du client.

Certaines banques cherchent à renforcer la sécurité de l'accès en fournissant *le digipass* (la solution d'authentification la plus utilisée dans le monde par les banques pour lutter contre la fraude des comptes grâce à la production d'un One Time Password : OTP). *Le digipass* génère une signature électronique permettant au client de se connecter, de signer ses opérations bancaires... Une nouvelle signature est générée à chaque utilisation pour garantir la sécurité optimale, sachant que *le digipass* est protégé par un mot de passe personnel.

Pour certaines opérations financières comme le virement, la certification électronique du client est exigée (par certaines banques). C'est pour cette raison que ces banques mettent à la disposition des clients concernés, dans leurs agences, des certificats électroniques souscrits auprès de l'Agence Nationale de Certification Electronique (ANCE).

A ce stade, il y a lieu de rappeler quelques notions:

- La signature électronique est un moyen qui permet d'assurer la sécurité des échanges sur internet. C'est un procédé d'identification de l'auteur d'un document électronique. Elle est la garantie de son intégrité (une preuve que le document n'a pas subi d'altération entre l'instant où il a été signé par le client et celui où il a été consulté). Il est à noter aussi que la signature électronique n'est pas visuelle, elle est exprimée par une suite de nombres.
- Le certificat électronique est un document numérique qui permet de valider le lien entre la signature électronique et le signataire.

Pour empêcher toute tentative de détournement des fonds, certaines banques demandent à la clientèle de leur fournir les RIB des bénéficiaires de virements. Le client sera donc contraint

de ne virer via son compte à distance qu'aux personnes qui figurent sur la liste des bénéficiaires déjà communiquée.

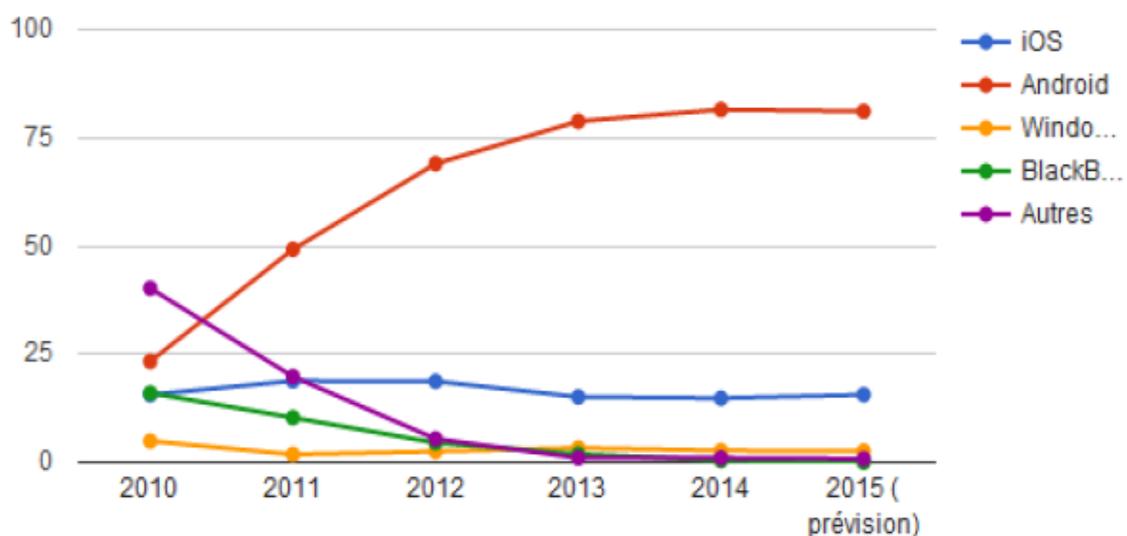
Il faut aussi signaler l'initiative de certaines banques pour sensibiliser et impliquer le client dans le renforcement de la sécurité pour l'accès à distance et la protection de ses données personnelles en lui fournissant une liste de règles comportementales (installation d'antivirus, mise à jour du système d'exploitation de l'ordinateur...).

### II.1.2. Le Mobile Banking

A travers la vérification de leurs dispositions de sites mobiles et d'applications, nous allons, dans ce qui suit, observer le degré d'inscription des banques tunisiennes dans la tendance du Mobile Banking.

En fait, nous avons remarqué une réactivité différente d'une banque à une autre. La majorité des banques de la place disposent de sites web fonctionnels qui peuvent s'ouvrir sur une interface mobile. Concernant les applications, la moitié des banques fournissent ce type de solution téléchargeable principalement sur les plateformes d'applications PlayStore et App Store. Un choix ayant pour fondement la part de marché mondiale des OS (operating system ou système d'exploitation) de Smartphones accaparée de loin par Android avec 81.5% en 2015 suivi d'Apple avec 14.8%. Les autres OS comme Windows phones et Blackberry occupent des parts de marché faibles avec des pourcentages qui ne sont pas importants.

**Figure 9: Part de marché mondiale des OS mobiles (%)**



Source : IDC via [www.zdnet.fr](http://www.zdnet.fr)

En effet, 7 banques de la place ne sont pas inscrites dans la tendance du Mobile Banking, 6 banques ont bien investis dans ce canal en fournissant un site mobile et une application pour améliorer les services offerts aux client en lui offrant une navigation optimisée et fluide et 4 banques ont mis à la disposition de leurs clients des applications au détriment de l'adaptation de leurs sites web sur interface mobile de l'utilisateur.

### **II.1.3.Le Mobile Payment**

Profitant d'un environnement technologique, la majorité des banques ont offert à la clientèle des services bancaires à distance. Néanmoins, ces services sont garantis au profit d'une clientèle déjà bancarisée.

La poste tunisienne a devancé le secteur bancaire en réduisant l'exclusion financière de certaines franges de la population tunisienne (personnes à revenu faible, étudiants...) suite au lancement, en 2000, de la carte électronique (e-dinar).

De même, la première expérience du paiement mobile a été initiée par la Poste tunisienne en 2010 suite à une collaboration avec Tunisie Télécom. Le produit s'appelle Mobidinar. En Mai 2012, les partenariats se sont succédé pour le même type de service avec Ooredoo (Mobiflous) et avec Orange (Mobimoney).

De sa part, Monétique-Tunisie a lancé, en 2010, pour le compte de toute la communauté bancaire un service dénommé « Mobile Payment » avec les deux opérateurs Ooredoo (\*122#) et Tunisie Télécom (\*127#). En plus, il est basé sur une inscription sur le site web de Monétique-Tunisie et des sites des deux opérateurs. En effet, le choix du canal web n'a pas contribué à la réussite du service, ce qui a amené à le faire évoluer vers une autre version basée sur un système d'inscription par téléphone mobile ayant une dénomination de « Mobicash ».

La BIAT a initié en Avril 2012 un service dénommé « Mdinar » destiné uniquement à sa clientèle. Il y a lieu de noter que ce service a connu un échec. Les principales causes de cet échec sont les restrictions liées à l'inscription au service et l'utilisation (pour les clients de la banque) ainsi que les coûts très élevés de ce service par rapport au même service offert par la poste tunisienne.

**Tableau 7 : L'expérience du Mobile paiement en Tunisie**

| <b>Institution financière</b> | <b>Produit</b>  | <b>Procédure</b>   | <b>Services</b>  |
|-------------------------------|---|--|--|
| <b>BIAT</b>                   | <b>Mdinar</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ouverture d'un compte Mdinar auprès de l'agence.</li> <li>-Le compte ouvert aura le même numéro que celui de la ligne GSM de son titulaire.</li> <li>-Alimentation du compte par des versements espèces auprès d'une agence BIAT ou par n'importe quelle carte bancaire via tous les DAB de la banque.</li> <li>-Application à télécharger sur smartphone</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Consultation du compte Mdinar (solde et historique) ;</li> <li>-Transfert d'argent à toute personne abonnée à Mdinar avec possibilité de retrait d'argent reçu auprès d'une agence de la banque;</li> <li>-Règlement des achats auprès des commerçants;</li> <li>-Recharger la ligne téléphonique (mobile) ;</li> <li>-Recharge de cartes prépayées de la banque.</li> </ul>             |
| <b>La Poste Tunisienne</b>    | <b>Mobidinar (TT)<br/>Mobiflouss (Ooredoo)<br/>Mobimoney (Orange)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Achat d'une carte prépayée e-Dinar Smart.</li> <li>-Alimentation du compte par carte bancaire, postale et/ou en espèces</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Consultation du compte (solde et historique) ;</li> <li>-Encaissement des mandats minute, Western Union et virement d'argent de compte à compte (e-DINAR SMART) ;</li> <li>-Paiement des factures ;</li> <li>-Recharge des lignes téléphoniques prépayées (fixe et mobile) ;</li> <li>-Remboursement des échéances de microcrédit ENDA. (possible uniquement avec Mobidinar).</li> </ul> |
| <b>Monétique-Tunisie</b>      | <b>Mobicash</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inscription par mobile à partir d'une carte bancaire ou d'une carte prépayée</li> <li>-Accessible pour tous types de téléphones grâce à la technologie USSD.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Consultation du compte (solde et historique)</li> <li>-Recharge des lignes téléphoniques prépayées</li> <li>-Paiement de commerçants</li> <li>-Transfert d'argent</li> </ul>   |

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web de la Poste Tunisienne - de la BIAT- Monétique Tunisie

Contrairement aux pays développés et certains aussi en développement, on assiste en Tunisie à la non inscription des banques dans la démarche du paiement mobile. Peut-on expliquer ceci par la non prédisposition des usagers à cette forme de « Mobile payment » ou bien une volonté de ces institutions financières de conserver le business model actuel pour un souci de rentabilité ?

Nous pouvons avancer, à ce niveau, quelques éléments de réponses:

- ✓ La non adaptation de l'offre proposée par la banque aux besoins et aux attentes de la population cible (bancaarisée et non bancaarisée) ;
- ✓ Le sentiment d'insécurité de l'utilisateur par rapport aux modes d'accès à la banque à distance (pour le volet transactionnel) ;
- ✓ Une préférence accrue de la majorité des usagers et commerçants tunisiens au cash pour le règlement de leurs achats.

#### **II.1.4. Les réseaux sociaux**

Il faut noter que la majorité des banques tunisiennes disposent d'une page officielle sur les réseaux sociaux avec des niveaux de réactivité différents. Les pages sont consacrées essentiellement à la diffusion de l'actualité de la banque, le lancement de nouveaux produits mais aussi l'organisation des jeux et concours.

#### **II.1.5. Récapitulatif de l'offre de la banque à distance**

Nous avons, ci-dessous, un tableau récapitulatif pour avoir une idée détaillée sur la couverture des banques de la place des différents modes d'accès à distance, à partir d'une recherche dans les sites web des banques. Sachant que les cases vides correspondent au non disponibilité de service sur le mode en question.

**Tableau 8 : Aperçu détaillé sur la présence des banques tunisiennes sur les modes d'accès aux services à distance**

| Liste des banques de détail | Internet  |                |             | Autres modes d'accès à la banque à distance mobile |               |                |     |
|-----------------------------|-----------|----------------|-------------|--|---------------|----------------|-----|
|                             | E-banking | Mobile Banking |             | SMS  | Serveur vocal | Centre d'appel | DAB |
|                             | Site Web  | Site mobile    | Application |  |               |                |     |
| AMEN BANK                   | X         | Non RWD        |             | X  | X             | Numéro vert    | X   |
| ATB                         | X         | Non RWD        |             | X  |               | Numéro vert    | X   |
| ATTIJARI BANK               | X         | RWD            | X           | X  |               | X              | X   |
| BH                          | X         | Non RWD        | X           | X  | X             | X              | X   |
| BT                          | X         | RWD            | X           | X  | X             | Numéro vert    | X   |
| BTE                         | X         | Non RWD        |             | X  |               | Numéro vert    | X   |
| BIAT                        | X         | RWD            | X           | X  |               | Numéro vert    | X   |
| BNA                         | X         | Non RWD        |             | X  | X             | Numéro vert    | X   |
| STB                         | X         | RWD            | X           | X  | X             | Numéro vert    | X   |
| UBCI                        | X         | RWD            | X           | X  | X             | Numéro vert    | X   |
| UIB                         | X         | Non RWD        |             | X  | X             | Numéro vert    | X   |
| AL BARAKA BANK              | X         | Non RWD        | X           | X  |               | Numéro vert    | X   |
| BTK                         | X         | Non RWD        | X           |  |               |                | X   |
| ZITOUNA BANK                | X         | RWD            | X           | X  | X             | Numéro vert    | X   |
| QNB                         | X         | Non RWD        | X           | X  |               |                | X   |
| STUSID BANK                 | X         | Non RWD        |             | X  | X             | Numéro vert    | X   |
| BTL                         | OFFLINE   | OFFLINE        |             |  |               |                | X   |

Source : Travail de l'auteur à partir des sites web des banques tunisiennes

Nous remarquons que l'internet et les GAB/DAB constituent les modes d'accès à distance privilégiés des banques par rapport à d'autres modes à distance. Peut-on parler de

cannibalisation et donc de modes non générateurs de valeur ajoutée à abandonner ? Ou plutôt repenser le rôle de ces modes dans l'amélioration de la relation avec le client? La réponse est liée aux orientations stratégiques des banques en matière de prospection, fidélisation du client, maîtrise des coûts et donc de croissance.

### II.1.6. Le cadre réglementaire des services en ligne

La Tunisie est inscrite depuis des années dans la démarche d'ouverture de son marché bancaire à l'étranger. En plus, une course vers le rattrapage du retard technologique a été entamée et cela à travers l'investissement dans les différents canaux de distribution (DAB/GAB, Internet Banking...).

Le cadre réglementaire et légal était prêt pour préparer le terrain à l'offre des services et de transactions en ligne à travers certains textes :

- ✓ La loi 2000-83 du 09/08/2000 relative aux échanges et au commerce électronique ;
- ✓ La loi 2004-05 du 03/02/2004 qui vise la sécurité des données informatiques ;
- ✓ La loi 2005-51 du 27/06/2005 concernant le transfert électronique des fonds ;
- ✓ La circulaire de la BCT N° 2011- 01 du 06/01/2011 relative aux conditions d'offres des services de paiement via mobile.

**Tableau 9: La loi 2000-83 du 09/08/2000**

| Le cadre légal – La loi 2000-83 du 09/08/2000  |
|--|
| <p>-Définition de plusieurs notions (Echange et commerce électroniques, certificat électronique...);</p> <p>-Obligations inhérentes à l'acheteur et le vendeur dans le cas d'une transaction commerciale électronique ;</p> <p>-Dispositifs de protection des données personnelles ;</p> <p>-Sanctions prévues en cas de non respect des dispositions de la loi.</p> |

**Source : Travail de l'auteur à partir du texte de la loi**

**Tableau 10: La loi 2004-05 du 03/02/2004**

| Le cadre légal-La loi 2004-05 du 03/02/2004   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Création de l'agence nationale de la sécurité informatique ;</li> <li>-Audit obligatoire des systèmes informatiques et des réseaux des divers organismes (fixés par décret) ;</li> <li>-Obligations inhérentes à l'exploitant (public ou privé) d'un système informatique ou réseau en cas d'attaques, intrusions ou autres perturbations.</li> </ul> |

**Source : Travail de l'auteur à partir du texte de la loi**

**Tableau 11: La loi 2005-51 du 27/06/2005**

| Le cadre légal-La loi 2005-51 du 27/06/2005  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Définition de l'instrument de transfert électronique de fonds ;</li> <li>-Parties mises en jeu (émetteur et bénéficiaire) dans le cadre du transfert de fonds ;</li> <li>-Obligations respectives des deux parties avant la conclusion du contrat écrit ou électronique relatif à la mise à la disposition et l'utilisation de l'instruction de transfert de fonds.</li> </ul> |

**Source : Travail de l'auteur à partir du texte de loi en question**

**Tableau 12 : La circulaire de la BCT N° 2011-01 du 06/01/2011**

| Le cadre réglementaire-La circulaire de la BCT N°2011-01 du 06/01/2011   |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Définition du paiement par l'intermédiaire d'un téléphone portable ;</li> <li>-Obligations inhérentes à la banque et au fournisseur de solution de paiement via mobile (pour pouvoir offrir ce type de services).</li> </ul> |

**Source : Travail de l'auteur à partir du texte de la circulaire de la BCT**

Pour conclure, nous pensons avoir la certitude imminente de l'évolution future des textes réglementaires dans le but de faire un cadre pour l'offre des services en ligne des banques en réponse au changement du comportement de l'utilisateur impacté par le numérique.

## **II.2. Le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la transformation digitale**

Les processus opérationnels pour la majorité des banques sont encore fragmentés, du fait d'une structure organisationnelle complexe. La transformation numérique de ces processus

vers plus de simplification ne sera qu'un impératif mouvement à y adhérer par chacune des banques. Les avantages de l'adoption sont indéniables !

Ainsi, dans ce qui suit, nous allons présenter les avantages des processus opérationnels, pour passer par la suite à exposer les freins pour l'adoption de ce mouvement et enfin nous allons passer aux solutions pour amorcer cette démarche d'automatisation des processus opérationnels du back office.

### **II.2.1. Avantages de l'automatisation des processus opérationnels**

La transformation numérique du processus opérationnel constitue une occasion pour simplifier, automatiser ainsi que mutualiser un grand nombre de processus. Selon Mckinsey (2014) :

- De 50% jusqu'à 85 % des processus pourraient être concernés par la transformation numérique ;
- Plus que 35% des processus sont totalement numérisés et automatisés et pourront être pris en charge directement par le client (tel que le paiement) ;
- La moitié des processus restera partiellement numérisée et nécessitera l'intervention humaine pour gérer les cas complexes et/ou exceptionnels.

La plupart des banques tunisiennes investissent massivement dans la transformation digitale. En effet, Capgemini (2013), souligne qu'en 2011, les banques dans le monde ont dédié 13 milliards de dollars pour l'investissement au front office, plus précisément les canaux digitaux. L'objectif principal est l'amélioration de l'expérience client. Il faut noter que, selon Capgemini (2015), le manque d'attention portée au middle office et au back office a réduit l'effet de ces investissements tout en causant de longs délais de traitement et aussi des erreurs ce qui crée une dégradation du service rendu au client.

J. Lassignardie (Directeur des ventes et du marketing du secteur Services Financiers au niveau mondial chez Capgemini) a expliqué que : « *Même si les investissements réalisés dans le front office ont permis de diversifier les offres des banques, le middle office et le back office manquent cruellement d'attention. Leur transformation permettra d'harmoniser l'expérience client et d'améliorer le taux de fidélité sur le long terme* ».

L'observatoire des métiers de la banque a conclu, en 2014, que la transformation numérique de la banque ne concerne pas uniquement la transformation de l'expérience client mais aussi

ses processus opérationnels. L'automatisation en constitue la pierre angulaire à travers la série d'avantages suivant:

- ✓ Le raccourcissement, la simplification et l'amélioration de la qualité des processus transactionnels, financiers et de traitement des opérations ;
- ✓ Une liberté du temps de travail pour les équipes du back office, ce temps peut être réalloué à des tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- ✓ Des délais de prise de décision et de traitement, en général, plus courts permettant une meilleure adaptabilité aux changements du marché ;
- ✓ Une meilleure prévention, évaluation et maîtrise des risques.

### **II.2.2. Les freins à l'automatisation des processus opérationnels**

Aujourd'hui, les banques continuent à s'appuyer sur une infrastructure IT (Information Technology) complexe déployée depuis les années 70-80 et dont la mise à niveau est coûteuse. En fait, pour les institutions financières nord-américaines et européennes, Capgemini (2013) estime que la maintenance et la gestion de ces systèmes vieillissants accaparent à elles seules 90% des budgets attribués à la technologie.

Les banques ont négligé la transformation numérique de leurs processus opérationnels à cause de la complexité du remplacement des infrastructures IT existantes, sans que cela n'affecte la continuité des opérations bancaires.

A partir de cette contrainte, la plupart des banques se sont contentées de développer des applications qui fournissent aux clients une interface utilisateur tout en continuant à fonctionner à partir du noyau technologique existant.

En fait, Capgemini (2013) note que le back-office de la banque se trouve actuellement avec 300 à 800 processus à gérer. Des opérations peu dématérialisées qui nécessitent du personnel. Une telle situation submerge le front office et le back office par un ensemble de tâches redondantes, nécessitant un traitement manuel excessif (sachant que le temps de la réponse est lent).

### **II.2.3. Solutions pour réussir l'automatisation**

Nous traitons dans ce paragraphe les solutions tactiques, les solutions stratégiques et enfin les solutions de transformation.

### II.2.3.1. Solutions tactiques

Ces solutions exigent de faibles niveaux d'investissement et peuvent être mises en place sans passer par une refonte massive de l'infrastructure IT existante. Elles concernent les activités bancaires basiques (telles que l'ouverture de compte ou le traitement de dossier de crédit). Ces solutions ont pour avantage la réduction de l'utilisation du papier et l'accélération des délais de traitement. Nous comptons parmi ces solutions : *le Document Management System (DMS) et la signature électronique.*

#### **Le Document Management System ou la dématérialisation des documents**

Cette solution permet la réduction des coûts liés à l'impression et ceux liés à la perte de documents papier. Selon Capgemini (2013), la réduction annuelle des coûts obtenue grâce à cette technologie est de 6%.

L'Observatoire des métiers de la banque a cité, en 2014, quelques facettes de la dématérialisation :

- ✓ La mise en place de salle de courriers électroniques qui s'occupe du tri et de la redistribution automatique de tous les courriers en version électronique ;
- ✓ Indexation automatique des documents de la clientèle ;
- ✓ Constitution d'archives électroniques, lecture automatique de documents...

#### **La signature électronique**

Le système actuel repose largement sur la signature manuelle des documents et des contrats, ce qui oblige les entreprises et les particuliers à imprimer et transmettre un volume important de documents. La généralisation de la signature électronique peut simplifier les procédures, tout en réduisant les coûts de l'impression et en renforçant la sécurité.

### II.2.3.2. Solutions stratégiques

Nous pouvons citer à ce niveau deux exemples : le *Business Process Management (BPM)* et le *Lean management*.

#### **Le Business Process Management (BPM) ou gestion des processus de métier**

Elle permet d'avoir une vue d'ensemble des processus métiers de la banque pour les optimiser et les automatiser si c'est possible.

Une solution BPM est une plateforme intégrée qui combine la surveillance du processus en temps réel, la modélisation ainsi que l'optimisation des capacités. Contrairement aux solutions tactiques, le BPM fonctionne sur le principe de l'amélioration continue. Il permet ainsi des réductions de coûts sur le long terme.

Lloyds Banking Group a investi, en 2011, dans un programme de transformation digitale de son back office sur une période de 4 ans, en incluant le déploiement d'une application BPM. Cet investissement a permis d'automatiser et de simplifier les processus bancaires complexes tout en réalisant :

- ✓ Des économies annuelles de £ 352 000 000 ;
- ✓ Une réduction de 7% du total des coûts;
- ✓ Le nombre de processus non numérisés est passé de 700 à 23 uniquement, ce qui a contribué à réduire à moitié le nombre d'erreurs manuelles ;
- ✓ En 2014, l'objectif du Group était de parvenir à 1,7 milliard £ d'économie.

### **Le Lean management**

Pour réaliser une transformation numérique du processus opérationnel, Mckinsey (2014) souligne l'importance de se baser sur les méthodes inspirées du Lean Management. Dans la majorité des banques, cette approche permet de baisser les coûts opérationnels de 20 %, par la numérisation des 20 à 30 principaux processus qui représentent la moitié de la base des coûts.

### **II.2.3.3.Solutions de transformation**

Ces solutions nécessitent des investissements plus élevés pour un retour sur investissement plus long. Elles ont un impact ressenti à tous les niveaux de l'organisation. Elles permettent l'innovation et le développement de nouvelles applications (web ou mobiles) destinées à améliorer l'expérience client grâce à une très bonne intégration du back office et du front office. La banque sera donc capable de consolider des données provenant de systèmes disparates, ce qui va lui permettre de répondre rapidement aux exigences du marché et aux attentes de la clientèle.

Au-delà de l'impact significatif sur la structure de coût des banques, cette transformation numérique (du front et du back office) aura aussi un impact important sur les métiers de la banque et la gestion de ses ressources humaines.

⇒ Le développement de la banque à distance notamment sa composante en ligne constitue un levier de croissance primordial pour toutes les banques. Ceci revient à l'évolution accrue des tendances de comportement de l'utilisateur, et à la volonté de la personnalisation dans la relation avec sa banque. Nous parlons alors d'une expérience d'utilisation bouleversée par une évolution technologique notamment en matière des terminaux mobiles tout en conservant le contact humain (en cas de nécessité). En effet, la transformation numérique de la banque impacte en profondeur le modèle relationnel de l'institution, voir même l'organisation de ses métiers. Des éléments, qui feront l'objet de la troisième section, à appréhender par les banques chacune à sa façon pour assurer une expérience client optimale tout en maîtrisant la structure des coûts.

### **Section 3 : L'effet des services en ligne sur la relation client et sur la perception de la qualité de services**

L'avenir de la banque commerciale passe par sa transformation numérique. Le secteur bancaire doit, à travers une approche globale à l'échelle de l'entreprise, déployer des stratégies adossées à l'évolution des TIC, attentes et usages des clients. Les objectifs d'une telle transformation sont multiples, à savoir : créer une expérience client unique, se différencier et rester compétitif dans un secteur à très forte concurrence.

Il sera exposé dans ce qui suit, d'abord, le caractère relationnel de la banque à distance et par la suite les services en ligne et la perception de la qualité des services bancaires.

#### **III.1. Le caractère relationnel de la banque à distance**

➤ Est-ce que le digital est un simple regroupement de nouvelles technologies, de nouveaux usages clients ou bien une tendance culturelle ?

Ces dernières années, le digital est devenu l'une des préoccupations principales du top management des entreprises, cela est vrai dans tous les secteurs et en particulier le secteur bancaire. Le digital répond à la fois à l'évolution des usages des clients et aux besoins d'adaptation des banques. En fait, les clients souhaitent un accès simple, « Quand je veux, où je veux, comme je veux », des offres personnalisées à leurs profils et une très bonne expertise.

Tandis que les banques souhaitent proposer des offres différenciées, multiplier les interactions, développer la relation-client et réduire les coûts.

Les banques doivent, en effet, faire évoluer leurs modèles et en particulier leurs modèles relationnels tout en gardant le client comme centre d'intérêt. En prenant en considération leurs stratégies de développement, l'évolution des usages clients et des technologies, la majorité des banques ont déjà initié leur transformation numérique, chacune à sa manière.

Nous allons traiter, tout d'abord, la banque multicanale, la banque omnicanale et enfin la banque digitale.

### **III.1.1. La Banque Multicanal**

#### **III.1.1.1. Présentation de la notion Multicanal**

Selon B. Arson & JM. Camiade (2013), le multicanal caractérise l'expérience du client qui utilise les supports (les canaux) mis à sa disposition pour échanger avec l'entreprise. Les supports peuvent être : le point de vente, l'internet, le mobile, la tablette, la télévision, le centre d'appels...

#### **III.1.1.2. Présentation du modèle**

Selon P. Benarousse (2014), la banque multicanale est un modèle relationnel qui a pour avantage le développement de l'approche client par canal accompagné d'un point de contact privilégié, le conseiller de clientèle. Ce dernier, reste au cœur de la relation de la banque avec son client en réalisant une création de valeur à travers le conseil et l'accompagnement des clients, qui sont devenus de plus en plus informés et exigeants. La banque multicanale constitue le modèle relationnel des 10 dernières années pour les principaux groupes bancaires.

#### **III.1.1.3. Conséquences de l'adoption de ce modèle**

Ce modèle a permis, non seulement d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise grâce à l'exploitation de l'outil CRM (Customer Relationship Management) mais aussi d'initier la transformation des réseaux bancaires (agences).

En fait, être présent sur tous les canaux est une bonne chose, mais en tirer profit est une autre chose, et cela passe par l'outil de CRM. Le CRM est défini comme suit : *« C'est un ensemble de systèmes permettant de coordonner un parcours client multicanal (point de vente, mobile, internet) afin d'offrir une expérience client unifiée. Le CRM regroupe l'analyse des données clients et les actions marketing mises en place ».*

Concrètement, les données obtenues sur les clients doivent être exploitées dans le but d'ajuster les campagnes de communication (publicité). Les utilisateurs seront tous touchés par la campagne, mais via des différents canaux. Chaque client sera touché via le canal qui lui touche le plus.

#### **III.1.1.4. Limites du modèle**

En effet, la banque multicanal permet une optimisation double :

- ✓ D'une part, celle de leur performance commerciale en offrant aux clients une accessibilité élargie à distance et à tout moment comme la consultation des informations ou l'exécution des opérations ;
- ✓ D'autre part, celle de leur productivité en réalisant beaucoup plus d'opérations mais à moindres coûts.

Cependant, chaque canal de distribution reste indépendant des autres. Souvent le client n'est pas reconnu d'un canal à l'autre et reçoit des offres qui ne sont pas cohérentes. Par exemple, l'offre obtenue auprès du centre d'appel n'est pas visible dans l'espace client du site web. Cette discordance entre les canaux provient du fait que chacun d'eux est traité avec un logiciel spécifique, ce qui engendrait une multiplication des bases de données clients.

Le client est alors obligé de choisir le canal de distribution qui sera le plus pratique pour lui et se trouve dans l'impossibilité de le changer au cours d'un processus. Par exemple, le client ne pourra pas commencer une souscription en ligne dans un produit et le finaliser en agence.

### **III.1.2. La Banque Omnicanal**

#### **III.1.2.1. Présentation des notions Crosscanal et Omnicanal**

La prise de conscience de la nécessité d'une communication homogène et cohérente entre les différents canaux a donné lieu à la notion *Crosscanal*. Selon Arson. B et Camiade. J.M. (2013), il s'agit de l'expérience d'un client qui fait une utilisation de plusieurs canaux pour un même achat. Par exemple, le client peut identifier un produit dans un catalogue, par la suite effectuer des recherches en ligne et puis passer au point de vente le plus proche pour l'acheter.

Le *Crosscanal* cherche à offrir un maximum de simplicité au client de la banque lors de son processus d'achat. En fait, sans obligation de refaire les mêmes étapes d'identification, le consommateur se retrouve passé d'un canal à un autre avec fluidité et simplicité. Il est

nécessaire aussi de souligner la conformité des messages marketing en termes d'offres, de promotions et de prix sur les différents canaux, ce qui fait que le client n'a pas à choisir entre un canal et un autre.

En plus, *l'Omnicanal* rajoute à la notion de *Crosscanal* l'idée de **simultanéité**. En effet, en prenant en considération l'évoluant du rythme des innovations technologiques, le client utilise, de nos jours, souvent deux canaux de vente simultanément. Ce dernier, peut se servir de son Smartphone dans une agence ou de sa Tablette sur le canapé devant la télévision. Ainsi, le client va pouvoir comparer les prix, rechercher une information sur le produit ou même rechercher des avis consommateurs pour motiver son choix.

### **III.1.2.2. Présentation du modèle**

Selon Benarousse. P (2014), *la banque Omnicanale* est un modèle relationnel ayant pour avantage de proposer à la clientèle des offres personnalisées qui prennent en considération, d'une part, leurs profils standard (âge, métier...) et, d'autre part, leurs usages de consommation de produits bancaires ou non bancaires, mais aussi leurs appétences à la nouvelle technologie. Ce modèle est alors une suite logique du modèle multicanal.

### **III.1.2.3. Conséquences de l'adoption du modèle**

Ce modèle permet le renforcement et le développement du besoin du client à travers la proposition d'expertise à distance, la prise en compte des réseaux sociaux... En effet, selon l'optique Omnicanal, un canal va servir l'autre. Par exemple, un client qui recherche une offre d'emprunt immobilier en ligne, peut la discuter à partir d'une agence de proximité par vidéo avec un expert en immobilier de la banque et effectuer des paiements mensuels automatisés en utilisant l'application mobile de sa banque.

A l'aide de la nouvelle technologie, les directions marketing pourront affiner les profils des clients et donc créer des offres adaptées. Cela va avoir comme conséquence une multiplication des interactions et améliorer l'efficacité commerciale.

En effet, selon McKinsey (2014), plusieurs catégories d'applications permettent d'entrevoir le potentiel d'exploitation des données clients. Par exemple, il y a celles qui permettent de personnaliser l'offre de services et aussi d'augmenter l'efficacité des ventes, il y a celles qui améliorent la connaissance des risques, ou encore d'autres qui favorisent la détection de la fraude.

### III.1.2.4. Atteindre l'objectif de l'Omnicanal

Après les différentes initiatives des groupes bancaires dans le Multicanal et le Crosscanal, la recherche d'excellence est dépendante maintenant dans l'Omnicanalité. Mais cette dernière elle nécessite des mutations importantes pour les organisations, ainsi qu'une évolution des plateformes technologiques.

En fait, pour les experts en la matière, les attentes de la clientèle en matière de lissage des canaux utilisés engendrent pour les banques :

- ✓ la création d'une plateforme technologique unique pour coordonner l'ensemble des canaux dédiés à la relation avec le client ;
- ✓ l'analyse, à partir de data recueillies, les canaux privilégiés par les clients par types de services.

La transformation vers l'Omnicanal ne sera pas immédiate selon C. Morel (2014) et aussi C. Mathé, directeur du centre d'affaires d'Isodev (Spécialiste du prêt participatif en France) et membre du comité de pilotage de l'Agora des directeurs de la relation client : « *cette problématique va mettre du temps à s'intégrer dans une stratégie globale en raison, d'une part, de l'envergure des mutations culturelles, et d'autre part, de la complexité des transformations organisationnelles et managériales* ».

### III.1.3. Le client et la banque digitale

#### III.1.3.1. Présentation du modèle

Selon Accenture (2012), il s'agit d'un modèle qui exploite, particulièrement, la puissance de la technologie mobile et internet en offrant des services de paiement mobile sécurisés.

#### III.1.3.2. Exemples

Benarousse. P (2014) énumère quelques exemples déclinés du modèle banques digitales créés:

- ✓ La banque digitale généraliste est accessible via internet ou mobile. Elle est accompagnée d'un réseau d'agences;

- ✓ La banque mobile est uniquement accessible sur mobile. Elle propose des offres adaptées à ce canal (le paiement mobile, des offres commerciales, des offres non bancaires) ;
- ✓ La banque digitale segmentée s'adresse à un segment particulier de clientèle, principalement les jeunes;
- ✓ La banque 100% digitale (lowcost), elle est uniquement accessible via internet ou mobile. Elle propose des offres simples à tarifs réduits. Elle a des coûts de structure faibles car elle ne dispose pas de réseaux d'agences.

Les usages des clients sont toujours en évolution et sont impactés par les mutations technologiques. Les banques se trouvent dans l'obligation de suivre ce mouvement tout en adoptant des modèles relationnels pour continuer à satisfaire la clientèle, au risque de voir leurs parts de marché diminuer.

### **III.2. La banque à distance et la perception de la qualité de services**

L'adoption de la nouvelle technologie dans les traitements des opérations permet de :

- ✓ Capitaliser les effets de la dématérialisation des moyens de paiement et l'automatisation des échanges interbancaires,
- ✓ Substituer à la contrainte "agence" une offre de services favorisant l'éloignement géographique du client.

Cette situation a permis à l'agence de se transformer d'un point de vente de produits et de traitement des opérations courantes à un lieu de rencontre entre les projets des clients et les solutions personnalisées que la banque propose.

Opter pour une telle approche revient à développer le relationnel au détriment des prestations de services simples (par exemple service de caisse) qui constituent une charge de travail très importante pour l'agence, d'où la nécessité de les externaliser pour alléger la charge: le libre-service et le multimédia. Donc cette externalisation des prestations a pour objectif de permettre au personnel en contact de se consacrer davantage à la relation commerciale.

#### **III.2.1.L'agencement**

Les lieux d'implantation, la surface, l'organisation des agences, la sécurité sont modifiés lors de la réfection et le redéploiement des agences. La tendance est de se rapprocher au client, ce

qui se traduit par l'éclatement des grandes agences en plusieurs unités de petite taille conçues comme des magasins dans les galeries commerciales.

En ce qui concerne l'organisation de l'agence, les grands principes retenus sont les suivants :

- ✓ L'accès devrait être dénué de toute procédure pouvant être considérée comme un obstacle à la relation commerciale ;
- ✓ Les opérations courantes seraient disponibles dans un espace libre-service pour, d'une part, ne pas obliger le client à y pénétrer s'il n'en éprouve pas le besoin, mais aussi faciliter la séparation sécurisée en dehors des heures d'ouverture de l'agence.
- ✓ Le guichet est alors un lieu de services restreints, destiné à fournir les prestations non encore automatisées et répondre aux besoins des clients qui préfèrent le contact direct avec le personnel de la banque.

Pour développer la relation avec les clients, le point de vente favorisera la réception "assise" (pour vendre des contrats générateurs de profits pour la banque) au détriment de l'accueil "debout" du guichet traditionnel (pour les services le plus souvent non rémunérés). L'agencement adopte le principe qui différencie les espaces selon le besoin spécifique des clients. De ce fait, quatre zones sont retenues :

- ✚ Espace libre-service ou banque automatique : situé à cheval entre l'extérieur, le SAS d'accès, et l'intérieur de l'agence. Cet espace offre au client la possibilité de traiter les opérations courantes en toute sécurité et très rapidement.
- ✚ Espace accueil : est destiné au traitement des opérations courantes, similaire à un guichet classique. Il permet de diriger une bonne partie de la clientèle vers des zones spécialisées.
- ✚ Espace détente : destiné aux personnes qui doivent être reçues par un chargé de clientèle. Il est doté de commodités confortables.
- ✚ Espace conseil : destiné à l'échange réel entre le banquier et le client pour développer la relation. Il offre des chargés de clientèle qui écoutent le client, et lui donnent des propositions personnalisées.

### **III.2.2.La transformation numérique et les métiers de la banque**

Selon le rapport de l'Observatoire des métiers de la banque de 2014 : « *Plusieurs métiers voient le jour sur la base de l'existant mais en intégrant la composante numérique* ».

En se basant sur cette même source auparavant citée, nous allons présenter un aperçu sur l'impact de la transformation numérique sur les métiers de la force de vente, les métiers de traitements ainsi que les métiers de support.

#### **III.2.2.1.Les métiers de force de vente**

##### **III.2.2.1.1. Le chargé de clientèle**

Le chargé de clientèle est le principal interlocuteur du client avec sa banque. A l'écoute de ses besoins, il le conseille sur ce qui réponde au mieux à ses attentes.

L'environnement du chargé clientèle est dynamique mais il y a une baisse progressive de la fréquentation en agence causé par :

- Le développement de l'utilisation des canaux à distance ;
- Le changement des usages de la part des clients de plus en plus informés ;
- Le changement des attentes des clients notamment en matière d'accès à des solutions sur mesure et adaptées à leurs besoins.

Le métier du chargé de clientèle est amené à évoluer vers le conseil. En effet, avec le développement numérique dans les banques, la relation client se voit transformée en profondeur. L'accent doit particulièrement être mis sur la personnalisation du conseil apporté.

Une telle exigence découle du fait que le chargé de clientèle a été déjà désengagé des tâches quotidiennes à faible valeur ajoutée comme les opérations bancaires classiques. Il peut ainsi se consacrer à ses missions de conseils pour renforcer la relation entre le client et la banque.

Le maintien du contact privilégié avec le client doit désormais s'envisager en appréhendant les différents canaux de distribution indispensables, complémentaires et non concurrents de la relation avec le conseiller.

Il est nécessaire de noter que les postes de chargé d'accueil et de service à la clientèle pourraient disparaître progressivement avec la digitalisation de leurs activités.

### **III.2.2.1.2. Les directeurs d'agence**

Les directeurs d'agence ont un rôle fondamental dans la distribution bancaire. En tant que financier, commercial, responsable d'équipe, gestionnaire, le chef d'agence avec son équipe, il développe l'activité de l'agence dans son secteur géographique.

Le métier de chef d'agence fait partie des métiers bancaires les plus influencés par le développement numérique de la banque. En effet, nous assistons à un passage d'un mode de management d'une approche de contrôle à une approche de coach commercial qui exploite les outils digitaux pour l'animation de l'équipe.

L'expérience du chef d'agence dans l'entreprise en tant que « coachs » est importante, sa mission est d'assister et de conseiller toute l'équipe en matière d'organisation, d'optimisation du temps et d'utilisation des différents outils. Son but est de tirer le meilleur des rendez-vous commerciaux.

Le développement numérique dans les banques devrait permettre aux chefs d'agence de bénéficier d'un pouvoir, d'une autonomie et d'une qualité de management renforcée.

### **III.2.2.2. Les métiers de Traitement**

#### **III.2.2.2.1. Les métiers des technologies de l'information**

La révolution digitale renforce le rôle des informaticiens ainsi que les responsables de projet. Des compétences en gestion de données et en pilotage de projet sont renforcées.

#### **III.2.2.2.2. Le Gestionnaire de back office**

Le gestionnaire de back office réalise les opérations administratives sous-jacentes aux actions commerciales faites dans les agences.

L'environnement du métier du gestionnaire de back office connaît plusieurs modifications :

- ✓ La dématérialisation des moyens de paiement qui supprime les manipulations physiques et le traitement au niveau de l'agence. Les banques pourront donc réduire très sensiblement leurs coûts de fonctionnement ;
- ✓ Le développement des « bureaux sans papiers » ;
- ✓ La mise en image électronique des documents des opérations bancaires, chaque document étant scanné, par la suite traité de façon informatique.

Cette évolution tend à une optimisation du back office et à libérer du temps auparavant alloué aux traitements des opérations classiques. En effet, le gestionnaire du back office aura pour mission à superviser le traitement des transactions, les opérations et les flux réalisés au sein de la banque. Il contrôle aussi les procédures et les traitements administratifs des opérations conclues par le front office sur les marchés financiers, monétaires et de devises, nationaux ou internationaux. Il veille à l'amélioration des délais et la sécurité des procédures, sachant qu'une transformation culturelle importante induite par le passage du papier à l'immatériel est bien visible.

### **III.2.2.3. Les métiers de support**

#### **III.2.2.3.1. Les métiers du marketing**

Le numérique fournit à la filière marketing un flux intéressant de données à exploiter. En effet, nous verrons apparaître de nouveaux profils devront mixer la sensibilité marketing et la compétence technique de modélisation de données occupé par la direction des services informatiques (DSI).

#### **III.2.2.3.2. Les métiers du risque**

La filière risque doit à son tour s'adapter à la nouvelle technologie. En effet, vu l'accélération du digital et tous les risques qu'encourt sa manipulation, la réputation de la banque est plus facilement mise en jeu. Donc, l'évolution du portefeuille compétences de la filière risque s'avère une nécessité pour répondre aux exigences de la réglementation complexe.

#### **III.2.2.3.3. Les métiers de la communication**

Les métiers de la communication sont très touchés par la transformation numérique ce qui nécessite le développement de plateformes collaboratives. En matière de communication externe, les applications mobiles seront de mise pour faciliter la relation client.

#### **III.2.2.3.4. Les métiers des Ressources Humaines**

Le digital positionne les ressources humaines au cœur de la transformation numérique de la banque. En fait, nous assistons à de nouvelles formes de communication en interne ainsi que de nouvelles formes de formations.

Le département RH a un impact notable sur l'organisation du travail, les méthodes de gestion de projet, les relations interpersonnelles...

La filière ressources humaines doit fournir des conditions de travail satisfaisantes aux collaborateurs en se préparant à des éventuels risques psycho-sociaux comme les situations de stress ou de surmenage induits par la transformation numérique au sein de la banque.

### **III.2.2.3.5. Autres fonctions supports**

L'automatisation des tâches ainsi que l'accélération des échanges impacte forcément les fonctions d'audit et d'inspection.

Les métiers de secrétariat devraient continuer de voir leurs effectifs diminuer et leurs profils se spécialiser.

Les autres métiers tels que : comptabilité, contrôle de gestion, juristes, fiscalistes devraient être assez faiblement impactés.

- ⇒ Face aux mutations technologiques, l'évolution des comportements des clients qui sont de plus en plus infidèles, la compression des marges, la concurrence accrue, la pression des autorités, l'adoption de la transformation digitale est une impérative. Pour la réussir, la banque doit définir une approche globale qui touche l'organisation dans son ensemble. La réflexion autour d'un modèle relationnel ainsi que ses métiers peuvent constituer des éléments clés pour appréhender cette transformation. En effet, une parfaite connaissance de l'existant constitue le point de départ pour toute conduite au changement voire même sa réussite.

## **Partie Empirique**

# ***La qualité perçue des services par les clients des banques tunisiennes***

## **Section 1 : Méthodologie de travail**

Pour le traitement de la problématique, nous optons pour une enquête. Un questionnaire est l'outil utilisé.

### **I.1. L'enquête : questionnaire**

Nous traitons dans ce qui suit, tout d'abord, les outils de l'enquête, les objectifs et les hypothèses de recherche et enfin une description de l'échantillon (la population cible).

#### **I.1.1. Les outils de l'enquête**

##### **I.1.1.1. Définition (questionnaire)**

C'est un moyen qui permet de recueillir beaucoup d'informations d'une manière méthodique. Il repose sur une séquence logique et organisée de questions à poser à un groupe de personnes. Les données collectées permettent de vérifier les hypothèses de recherche et donc d'évaluer une certaine situation dans le temps et dans l'espace.

##### **I.1.1.2. Avantage et limite**

L'usage du questionnaire permet de :

- Rejoindre des répondants dispersés (géographiquement) rapidement et à moindre coût;
- S'adapter au rythme et à l'emploi du temps du participant ;
- Éliminer la présence physique de la personne qui fait l'interview;
- Sécuriser les répondants du fait qu'il s'agit d'un questionnaire anonyme.

Par contre, un questionnaire ne permet pas la possibilité de :

- Donner des explications supplémentaires et des reformulations pour aider les participants à exprimer leurs points de vue ;
- Approfondir les informations en plus des questions posées ;
- Assurer un taux de réponse très important ;

### **I.1.2. Objectif et hypothèses de recherche**

Notre enquête a pour objectif de déterminer le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires. En fait, l'utilisation des services en ligne par le client est de plus en plus importante suite à son utilisation à la nouvelle technologie. L'analyse des réponses nous permettra de vérifier les hypothèses suivantes :

**H1** : La perception des services en ligne est meilleure que la perception des services de l'agence;

**H2** : La perception des services en ligne améliore la perception totale des services bancaires.

### **I.1.3. L'échantillon: population cible**

Notre population cible est toute personne disposant d'un compte bancaire, âgée de plus de 18 ans et utilise (ou a une idée sur) les services bancaires. Il s'agit d'un échantillon dont les répondants sont disponibles et aisément interrogeables. Toutefois, il faut noter que le choix d'une population cible peut parfois nuire à la possibilité de généralisation des résultats obtenus faute de représentativité.

## **I.2. Conception du questionnaire**

### **I.2.1.L'organisation et type des questions**

Le questionnaire comporte, d'une part, des questions d'opinions et d'évaluation relatives à l'objet de la recherche, et d'autre part une partie signalétique permettant de caractériser chaque personne selon l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle et la banque principale.

### **I.2.2.Rédaction du questionnaire**

Notre questionnaire est composé de deux échelles de mesure. La première échelle permet de mesurer la qualité des services de l'agence bancaire, et la deuxième permet de mesurer la qualité des services bancaires en ligne. Les deux échelles de mesure correspondent respectivement aux travaux de recherche suivants :

- ✚ « Développement d'une échelle fiable et valide pour la mesure de la qualité des services bancaires ; un travail de recherche présenté par Kamilia BAHIA ; Ecole des hautes études commerciales affilié à l'université de Montréal

✚ « *La qualité perçue de l'internet bancaire : proposition d'une échelle de mesure* » ; un travail de recherche présenté par Mr Chakib HAMADI Maître de conférence à l'Université de Marrakech

Le répondant doit préciser son degré d'approbation et ce en précisant le chiffre qui reflète son opinion selon une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Il doit indiquer:

- ✓ **Les attentes:** jusqu'à quel point il pense que toute banque devrait idéalement l'avoir.
- ✓ **La perception:** dans quelle mesure vous pensez que votre principale banque possède cette caractéristique.

Comme nous traitons l'amélioration de la qualité des services, la comparaison entre la perception et les attentes du client est la méthode la plus appropriée. Cette méthode a été adoptée par des travaux de recherche.

En plus des directives de passages d'une question à une autre en fonction des réponses, nous avons rédigé aussi une introduction tout en précisant :

- L'objet du questionnaire;
- Que nous avons besoin de l'avis des personnes ;
- Que les résultats de l'enquête seront exploités pour des fins académiques ;
- Que le sondage ne leur prendra que peu de temps ;
- Que les réponses resteront confidentielles et l'anonymat est garanti.

### **I.2.3.La structure du questionnaire**

La structure du questionnaire se présente comme suit :

**Tableau 13: Organisation du questionnaire par thème**

| Questions | Thèmes abordés  |
|-----------|---|
|           | <p><b><u>La qualité des services de l'agence bancaire</u></b></p> <p><b>Efficacité et assurance</b></p> <p>Q1 Ma banque est digne de confiance</p> <p>Q2 Le personnel reconnaît le client régulier</p> <p>Q3 La confidentialité de mes affaires est assurée</p> <p>Q4 Le personnel me valorise</p> <p>Q5 Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible</p> <p>Q6 Le personnel est bien formé</p> <p>Q7 Le personnel chargé de la clientèle me connaît personnellement</p> <p>Q8 Il n'y a pas de contradictions entre le personnel et la direction dans les décisions prises</p> <p>Q9 Le service est fourni dans le délai promis</p> <p>Q10 Ma principale institution financière a une bonne réputation</p> <p>Q11 Je me sens en sécurité dans mes transactions avec la banque</p> <p>Q12 Le service n'est pas ralenti à cause de bureaucratie ou de respect rigide des procédures</p> <p>Q13 La publicité de ma principale banque reflète la bonne qualité de ses services</p> <p><b>Accessibilité</b></p> <p>Q14 L'équipement est moderne</p> <p>Q15 Il y a toujours suffisamment de caisses ouvertes</p> <p>Q16 L'attente pour être servi n'est pas longue</p> <p>Q17 Les files d'attente avancent rapidement</p> |

**Tarifs des opérations bancaires**

- Q18 Quand c'est utile, on me contacte immédiatement
- Q19 Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné
- Q20 Les frais de gestion des comptes sont raisonnables
- Q21 Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent

**Tangibles**

- Q22 Les relevés sont précis
- Q23 Les locaux sont propres
- Q24 Les locaux sont bien décorés
- Q25 L'environnement physique permet au personnel de travailler efficacement

**Produits et services**

- Q26 La gamme de services est complète par rapport à mes besoins
- Q27 La gamme de services suit les dernières innovations dans le domaine financier

**Fiabilité**

- Q28 Le service est accompli sans erreurs
- Q29 La tenue des dossiers se fait avec précision

**La qualité des services bancaires en ligne****Design**

- Q30 Le site de ma banque est visuellement agréable
- Q31 Le site de ma banque est visuellement attrayant
- Q32 Le site de ma banque présente des couleurs bien disposées

**Facilité d'utilisation**

- Q33 Je trouve le site de ma banque facile à utiliser

|     |  |
|-----|--|
| Q34 | Il est facile de se rappeler comment utiliser le site de ma banque   |
| Q35 | Il est simple de naviguer sur le site de ma banque   |
|     | <b>Confidentialité</b>   |
| Q36 | Le site de ma banque protège le secret bancaire  |
| Q37 | Je pense que ma vie privée est protégée sur ce site  |
| Q38 | Je fais confiance au site de ma banque pour l'utilisation de mes informations personnelles                       |
| Q39 | J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque   |
|     | <b>Qualité de l'information</b>  |
| Q40 | Le site de ma banque répond à mes besoins d'information  |
| Q41 | L'information sur le site de ma banque est pertinente  |
| Q42 | L'information correspond à ce dont j'ai besoin   |
|     | <b>Sécurité financière</b>   |
| Q43 | Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   |
| Q44 | Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  |
|     | <b>Gain du temps</b>   |
| Q45 | C'est rapide de réaliser des transactions sur le site de ma banque   |
| Q46 | Je gagne énormément de temps en utilisant le site de ma banque   |
| Q47 | Le site de ma banque ne me fait pas perdre mon temps   |
|     | <b>Interactivité</b>   |
| Q48 | Le site offre la possibilité de contacter un conseiller de ma banque   |
| Q49 | Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte |
|     | <b><u>Identification du répondant</u></b>  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age</li> <li>• Genre</li> </ul>   |

- Catégorie socioprofessionnelle
- Banque principale

Source : Travail de l'auteur

### I.3. Collecte de réponses

Nous avons utilisé une combinaison de deux supports de collecte de réponses :

- ✓ Support papier : le questionnaire a été imprimé et distribué à une cinquantaine de personnes;
- ✓ Internet : le questionnaire a été diffusé en ligne (sur les réseaux sociaux)

La saisie des réponses obtenues est automatisée et les réponses ont été facilement transférables sur un fichier Excel, grâce à **Google Forms**.

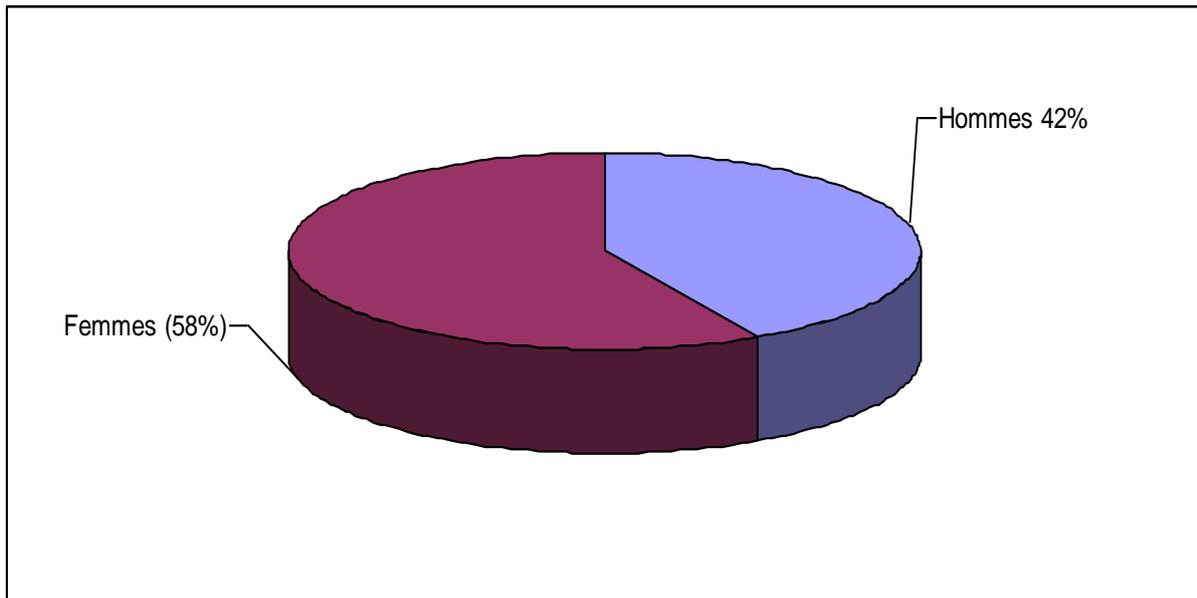
## Section 2 : Analyse des résultats

Après le traitement des données, nous allons chercher à faire des liens, croisements entre les différentes tendances observées d'utilisation des services en ligne pour apporter des réponses aux hypothèses déjà annoncées mais aussi avancer des pistes de réflexion. L'analyse des résultats constitue un travail préparatoire à la rédaction du rapport de notre enquête

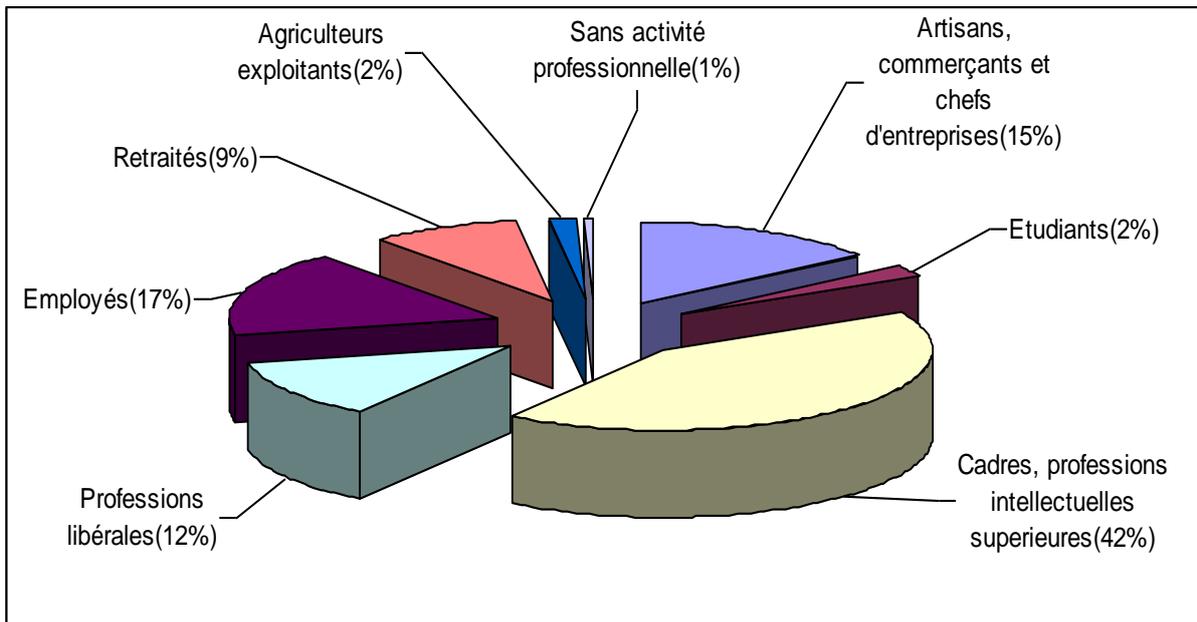
### II.1. Présentation de l'échantillon : Taille et description

La taille définitive de l'échantillon est 342 individus. Nous avons obtenu ce chiffre après avoir éliminé 15 réponses qui étaient des réponses incomplètes. Notre questionnaire a été administré aléatoirement à la population cible via internet (292 réponses) et aussi support papier (50 réponses).

Dans ce qui suit, nous présentons les caractéristiques l'échantillon. Nous notons, d'abord, qu'il est composé de 42% des hommes et 58% des femmes (143 hommes et 199 femmes).

**Figure 10: Répartition de l'échantillon par genre**

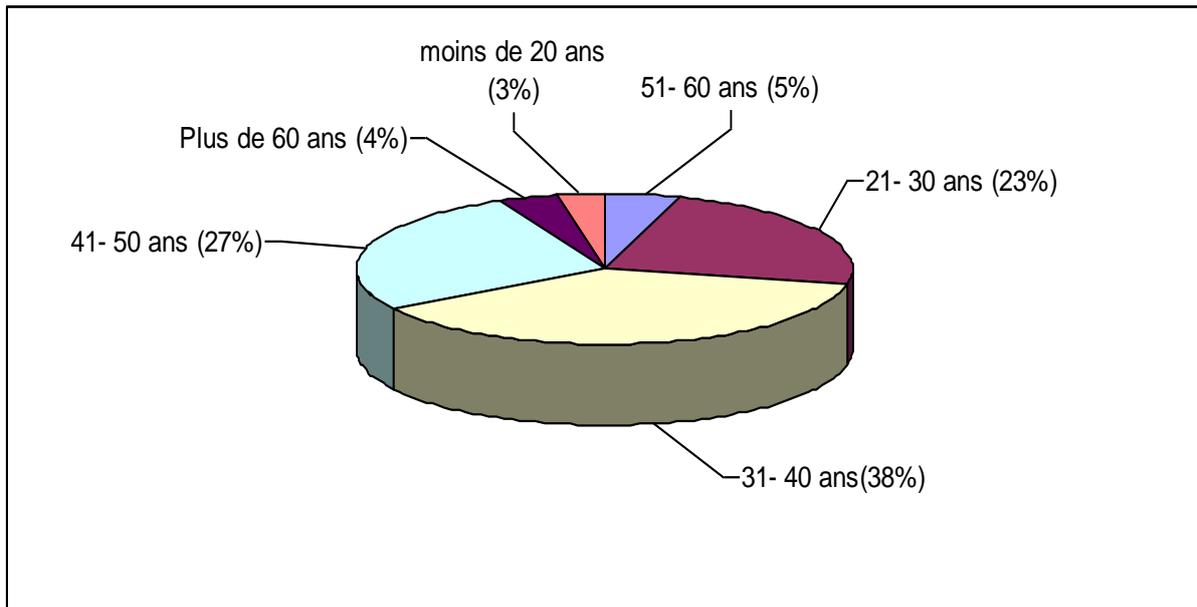
Source : Travail de l'auteur

**Figure 11: Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle**

Source : Travail de l'auteur

Un peu moins que la moitié de l'échantillon (42%) sont des cadres ou professions intellectuelles supérieures. Par la suite nous avons les employés avec un pourcentage de 17%, les artisans commerçants et chef d'entreprises avec 15%, les professions libérales 12%, les agriculteurs exploitants 2%, les étudiants 2% et enfin les personnes sans activité professionnelle 1%.

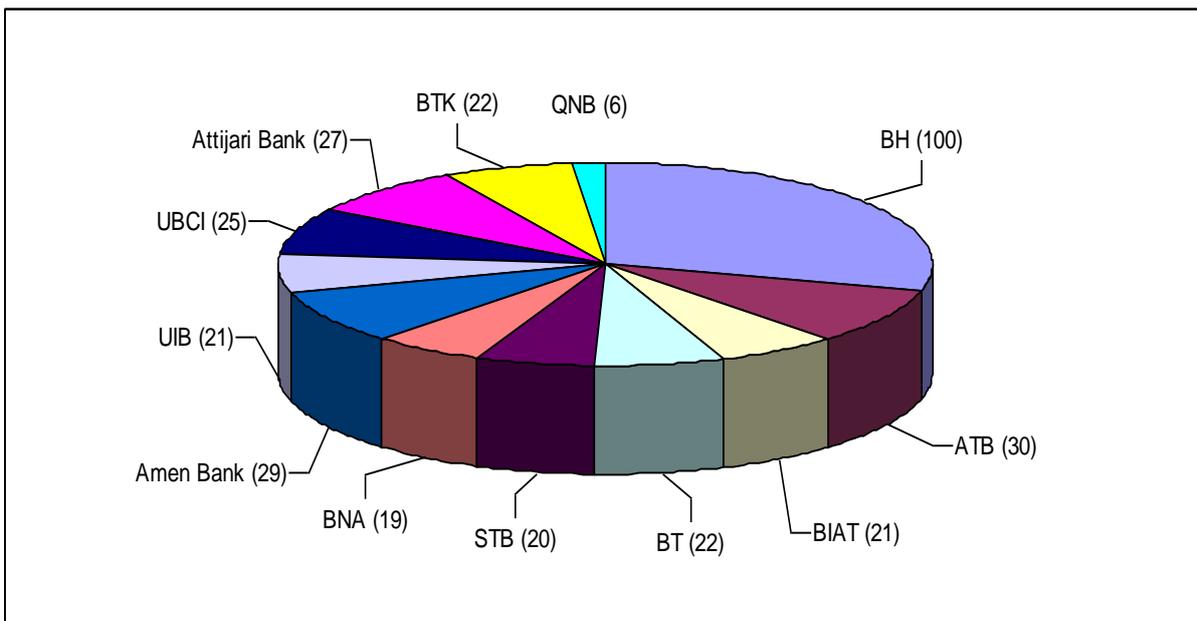
**Figure 12: Répartition de l'échantillon par tranche d'âge**



Source : Travail de l'auteur

Nous remarquons la prédominance (38%) de la tranche d'âge entre 31- 40 ans au niveau de l'échantillon. Un pourcentage assez important aussi pour les personnes entre 41- 50 ans de 27% et 23% pour la tranche d'âge entre 21-30 ans. Par la suite les personnes entre 51- 60 ans, plus de 60 ans et moins de 20 ans avec des pourcentages respectifs 5% 4% et 3%.

**Figure 13 : Répartition de l'échantillon par appartenance aux banques**



Source : Travail de l'auteur

Notre échantillon a couvert pratiquement la majorité des banques de la place (12 banques commerciales) : BH, ATB, BIAT, BT, STB, BNA, Amen Bank, UIB, UBCI, Attijari Bank, BTK et QNB.

## **II.2. Interprétation des réponses**

Pour faciliter l'interprétation, nous allons traiter le résultat en cinq étapes :

- Classement des banques selon la qualité de leurs services au sein de l'agence.
- Classement des banques selon la qualité de leurs services en ligne.
- Classement des banques selon la qualité de leurs services bancaires (au sein de l'agence et en ligne).
- Détermination du rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires.
- Détermination des faiblesses de la Banque de l'Habitat pour améliorer la qualité de ses services.

### **II.2.1. Classement des banques selon la qualité de leurs services au sein de l'agence**

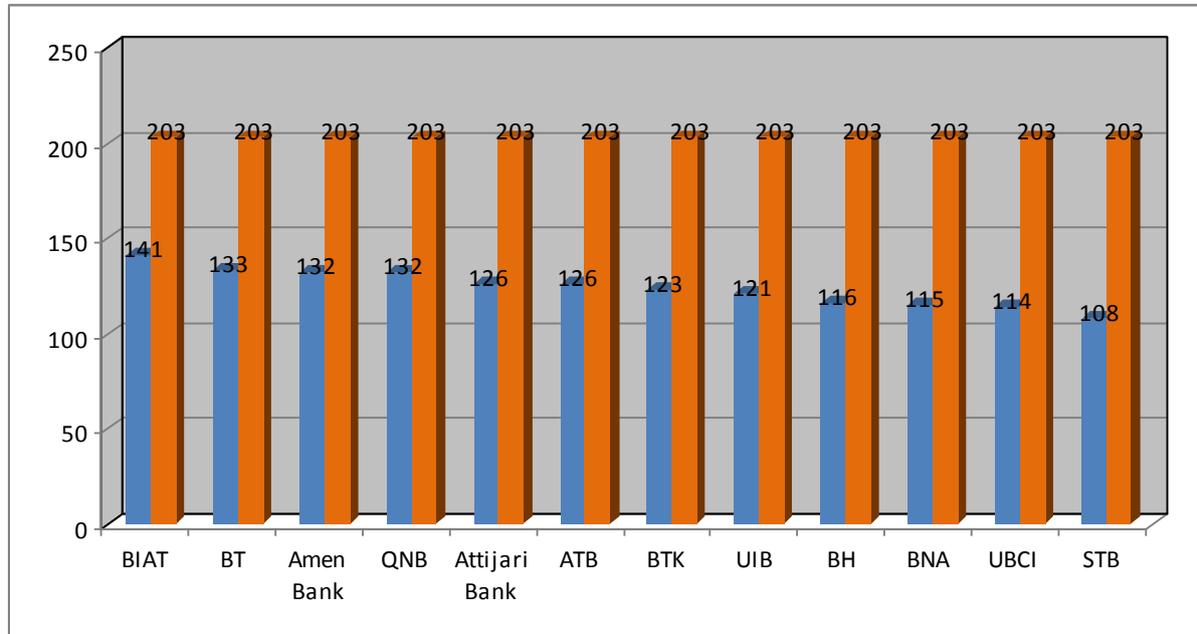
Nous avons utilisé une échelle de mesure fiable pour mesurer la qualité des services de l'agence bancaire. Cette échelle est composée de 29 questions sur les services de l'agence. Elle se base sur 6 facteurs :

- L'efficacité et l'assurance des services
- L'accessibilité
- Tarifs des opérations bancaires
- Tangibles
- Produits et services
- Fiabilité

Nous avons calculé une moyenne pour chaque question (item) par banque à partir des notes accordés par les répondants à ce questionnaire. Par la suite, nous avons calculé le nombre de

points collectés par la banque. La figure suivante regroupe toutes les banques avec le total de leurs points en comparant la perception du client avec ses attentes.

**Figure 14: La perception et les attentes de la qualité des services au sein de l'agence**

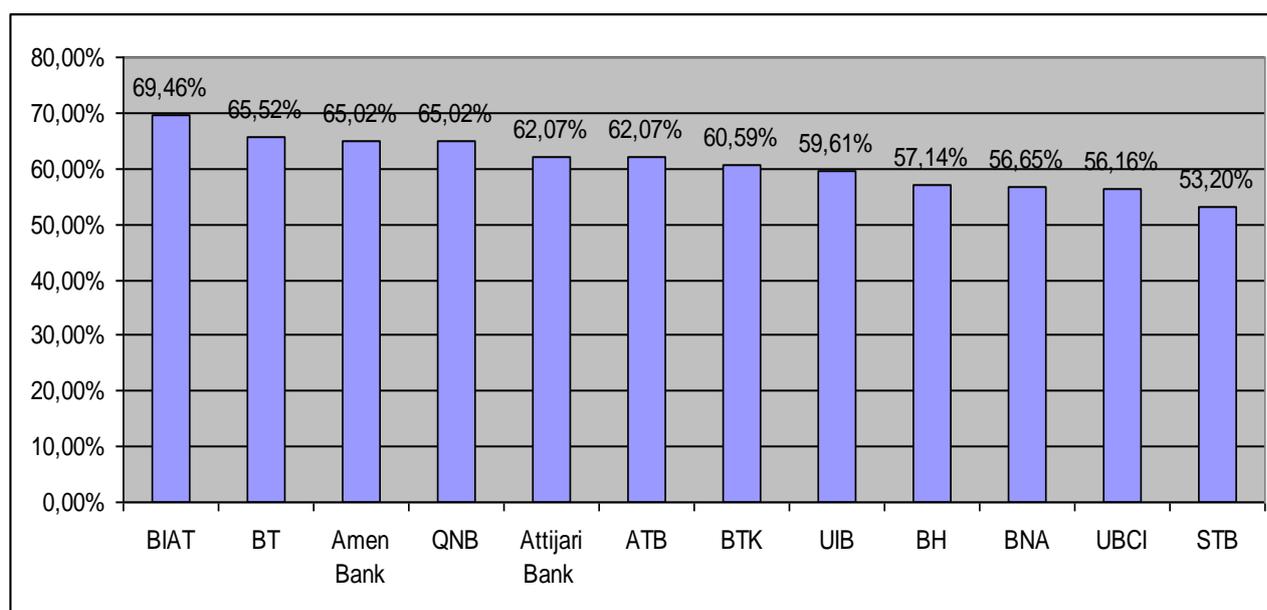


**Source : travail de l'auteur**

Nous remarquons que le niveau d'attentes en moyenne est le même pour toutes les banques. Donc d'une manière générale, les clients souhaitent un niveau très élevé de satisfaction par rapport à tous les services de l'agence ce qui n'est pas évident car par exemple : pour un client X le personnel chargé de la clientèle doit le connaître personnellement (item 7) donc il accorde la note de 7 mais pour un client Y ce n'est pas nécessaire que le chargé connaît tous les clients donc il peut accorder 6 ou 5 ou même moins.

En effet, selon la figure ci-dessus, la BIAT collecte le nombre de point le plus élevé cela veut dire qu'elle offre la meilleure qualité de services au niveau de l'agence par rapport aux autres banques. En deuxième position nous avons la BT, par la suite nous avons Amen Bank et QNB puis Attijari Bank et l'ATB aussi au même niveau et après nous avons par ordre la BTK, UIB, BH, BNA, UBCI, et la STB en dernière position avec la qualité des services la moins bonne par rapport à ses concurrentes.

La question qui se pose maintenant : A quel point chaque banque s'approche du niveau idéale qui est le niveau souhaité par le client ? La figure suivante nous permet de répondre à cette question.

**Figure 15: Le niveau atteint de la qualité des services au sein de l'agence**

Source : travail de l'auteur

La BIAT a atteint 69.46% des attentes de la clientèle (le pourcentage le plus important) en termes de la qualité des services des agences. Donc pratiquement, elle est la banque qui s'approche au maximum de la qualité recherchée par la clientèle.

En deuxième position nous avons la BT avec 65.52%, par la suite Amen Bank et QNB avec 65.02%, en 4ème position Attijari Bank et ATB avec un pourcentage de 62.07%. La STB n'atteint que 53.20% des attentes des clients. Ce qui est un pourcentage assez faible par rapport aux autres banques. Vu la concurrence, ce pourcentage n'est pas bon.

**Tableau 14: Récapitulatif du classement des banques selon la qualité de leurs services au sein de l'agence**

| Banque        | Nombre de points | Pourcentage atteint |
|---------------|------------------|---------------------|
| BIAT          | 141              | 69.46%              |
| BT            | 133              | 65.52%              |
| Amen Bank     | 132              | 65.02%              |
| QNB           | 132              | 65.02%              |
| Attijari Bank | 126              | 62.07%              |
| ATB           | 126              | 62.07%              |
| BTK           | 123              | 60.59%              |
| UIB           | 121              | 59.61%              |
| BH            | 116              | 57.14%              |

|      |     |        |
|------|-----|--------|
| BNA  | 115 | 56.65% |
| UBCI | 114 | 56.16% |
| STB  | 108 | 53.20% |

Source : travail de l'auteur

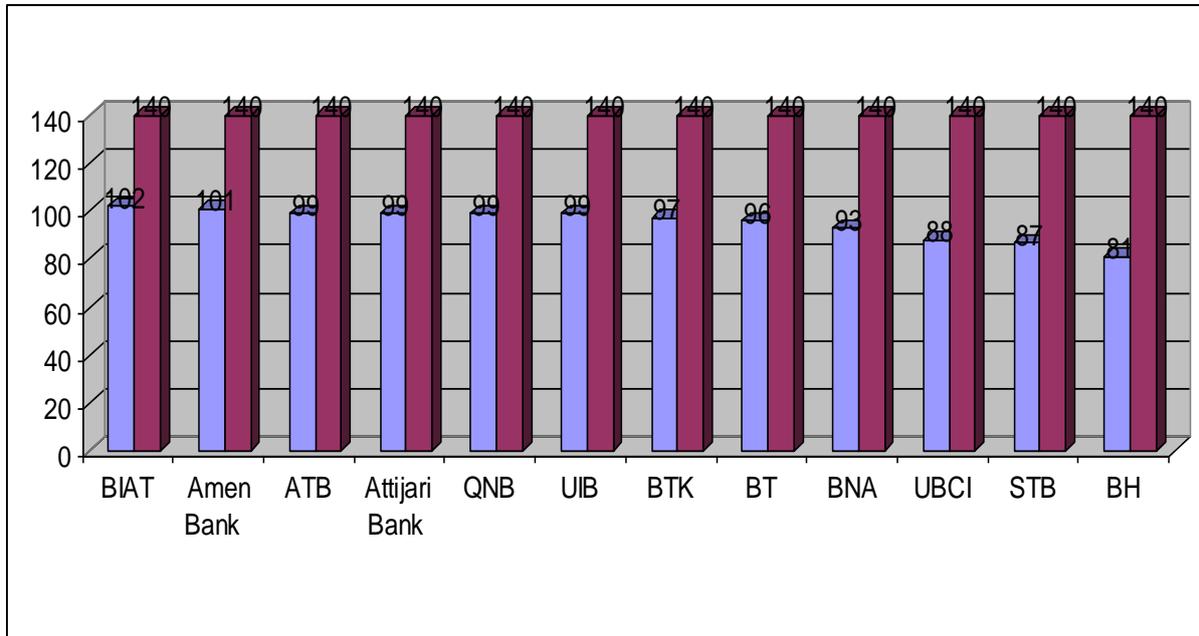
## II.2.2. Classement des banques selon la qualité de leurs services en ligne

Nous avons utilisé une échelle de mesure fiable pour mesurer la qualité des services bancaires en ligne. Cette échelle est composée de 20 questions. Elle se base sur 7 facteurs :

- Design
- Facilité d'utilisation
- Confidentialité
- Qualité de l'information
- Sécurité financière
- Gain de temps
- Interactivité

Nous avons calculé une moyenne pour chaque question (item) par banque à partir des notes accordés par les répondants. Puis, nous avons calculé le nombre de points collectés par la banque. La figure suivante regroupe toutes les banques avec le total de leurs points en comparant la perception du client avec ses attentes.

**Figure 16: La perception et les attentes de la qualité des services en ligne de la banque**

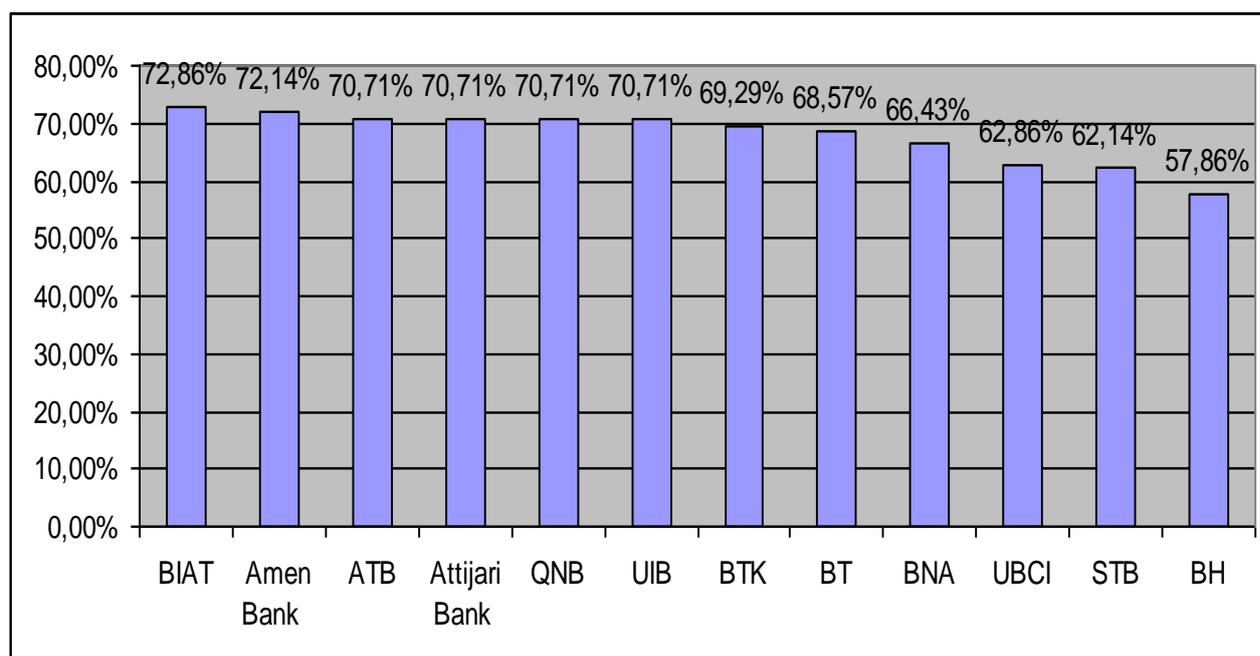


Source : travail de l'auteur

Nous remarquons que le niveau d'attentes en moyenne est le même pour toutes les banques. Donc d'une manière générale, les clients souhaitent un niveau très élevé de satisfaction par rapport aux services en ligne ce qui n'est pas évident car par exemple : pour un client X le site de la banque doit être visuellement agréable (item 30) donc il accorde la note de 7 mais pour un client Y ce n'est pas nécessaire que le site soit agréable donc il peut accorder 6 ou 5 ou même moins.

En effet, selon la figure ci-dessus, la BIAT collecte le nombre de point le plus élevé cela veut dire qu'elle offre la meilleure qualité de services en ligne par rapport aux autres banques. En deuxième position, nous avons Amen Bank, par la suite ATB, Attijari Bank, QNB et UIB sont dans le même niveau qui est la troisième position et après nous avons par ordre la BTK, la BT, la BNA, l'UBCI, la STB et la BH en dernière position avec la qualité des services en ligne la moins bonne par rapport aux autres banques.

La question qui se pose donc : **A quel point chaque banque s'approche du niveau idéale qui est le niveau souhaité par le client par rapport à la qualité des services en ligne?** La figure suivante nous permet de répondre à cette question :

**Figure 17: Le niveau atteint de la qualité des services en ligne de la banque**

Source : travail de l'auteur

La BIAT a atteint 72.86% des attentes de la clientèle (le pourcentage le plus important) en termes de la qualité des services en ligne. Donc pratiquement, elle est la banque qui s'approche au maximum de la qualité recherchée par les clients.

En deuxième position nous avons Amen Bank avec 72.14% qui est un pourcentage très intéressant, par la suite ATB, Attijari Bank, QNB et UIB en troisième position avec 70.71%. La BH n'atteint que 57.86% des attentes des clients, ce qui est un pourcentage assez faible par rapport aux autres banques.

**Tableau 15: Récapitulatif du classement des banques selon la qualité de leurs services en ligne**

| Banque        | Classement | Pourcentage atteint |
|---------------|------------|---------------------|
| BIAT          | 102        | 72.86%              |
| Amen Bank     | 101        | 72.14%              |
| ATB           | 99         | 70.71%              |
| Attijari Bank | 99         | 70.71%              |
| QNB           | 99         | 70.71%              |
| UIB           | 99         | 70.71%              |
| BTK           | 97         | 69.29%              |

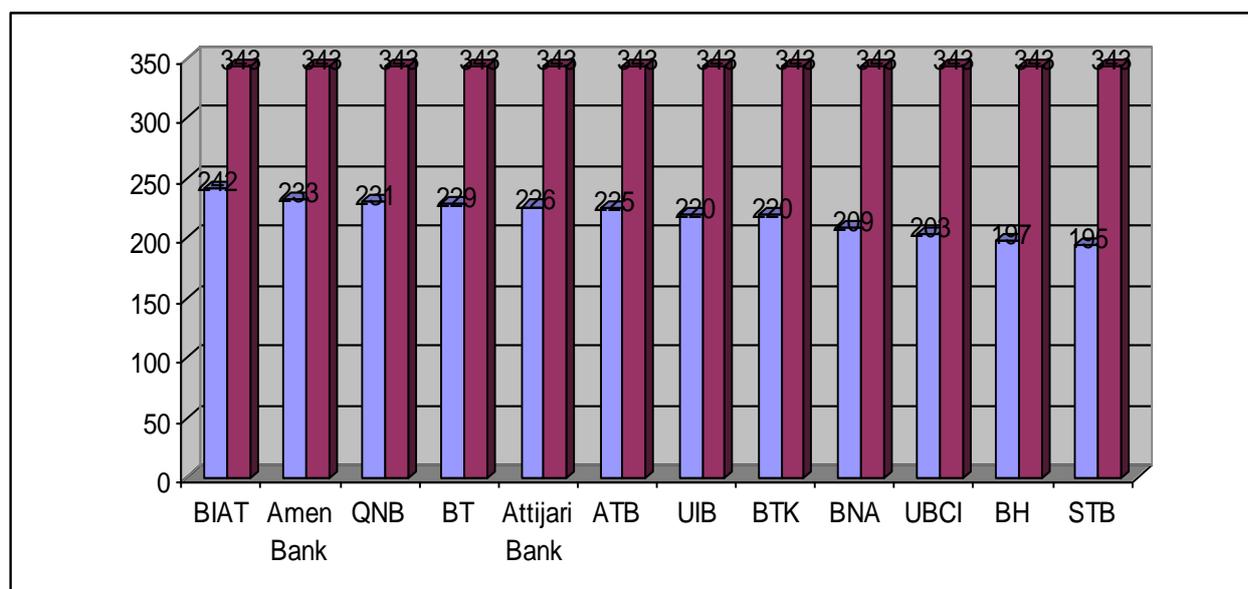
|      |    |        |
|------|----|--------|
| BT   | 96 | 68.57% |
| BNA  | 93 | 66.43% |
| UBCI | 88 | 62.86% |
| STB  | 87 | 62.14% |
| BH   | 81 | 57.86% |

Source : travail de l'auteur

### II.2.3. Classement des banques selon la qualité de leurs services bancaires

Nous avons déterminé le nombre total des points collectés pour la qualité des services bancaires (en ligne et agence) de chaque banque. La figure suivante regroupe le total des points en comparant la perception du client avec ses attentes.

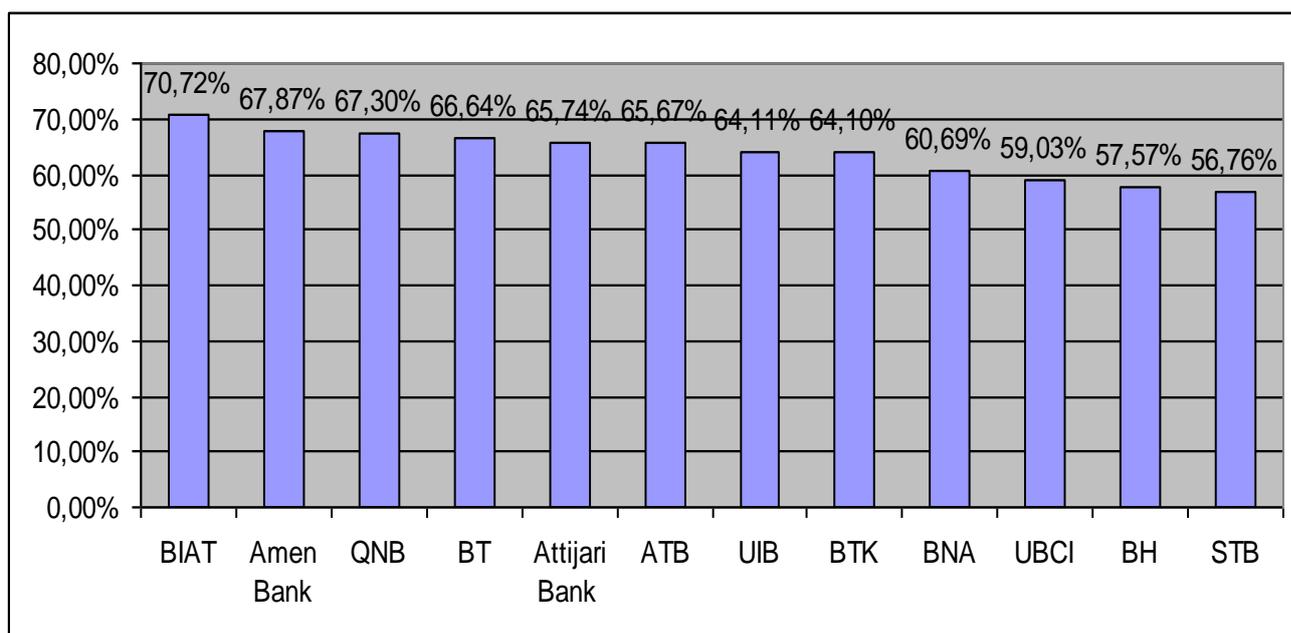
**Figure 18: Perception et attentes de la qualité des services bancaires**



Source : travail de l'auteur

En effet, selon la figure ci-dessus, la BIAT collecte le nombre de points le plus élevé cela veut dire qu'elle offre la meilleure qualité de services bancaires par rapport aux autres banques. En deuxième position nous avons Amen Bank, par la suite QNB, BT, Attijari Bank, ATB... La BH est dans l'avant dernière place, juste avant la STB.

La question qui se pose donc : **A quel point chaque banque s'approche du niveau idéale qui est le niveau souhaité par le client par rapport à la qualité des services bancaires d'une manière générale?** La figure suivante nous permet de répondre à cette question :

**Figure 19: Le niveau atteint de la qualité des services bancaires**

Source : travail de l'auteur

La BIAT a atteint 70.72% des attentes de la clientèle (le pourcentage le plus important) en termes de la qualité des services bancaires. Donc pratiquement, elle est la banque qui s'approche au maximum de la qualité des services recherchée par les clients.

En deuxième position nous avons Amen Bank avec 67.87%, par la suite QNB réalise un pourcentage de 67.30%, suivi de la BT avec 66.64%. En 5ème position il y a Attijari Bank avec 65.74% et l'ATB avec 65.67%. Par la suite, l'UIB et la BTK réalisent respectivement 64.11% et 64.10%, la BNA 60.69%, et l'UBCI 59.3%. La BH n'atteint que 57.57% des attentes des clients. Ce qui est un pourcentage assez faible par rapport aux autres banques. La STB est en dernière position avec 56.76%.

**Tableau 16: Récapitulatif du classement des banques selon la qualité de leurs services bancaires**

| Banque        | Points/agence | Points/ligne | Total | Pourcentage |
|---------------|---------------|--------------|-------|-------------|
| BIAT          | 141           | 102          | 242   | 70.72%      |
| Amen Bank     | 132           | 101          | 233   | 67.87%      |
| QNB           | 132           | 99           | 231   | 67.30%      |
| BT            | 133           | 96           | 229   | 66.64%      |
| Attijari Bank | 126           | 99           | 226   | 65.74%      |

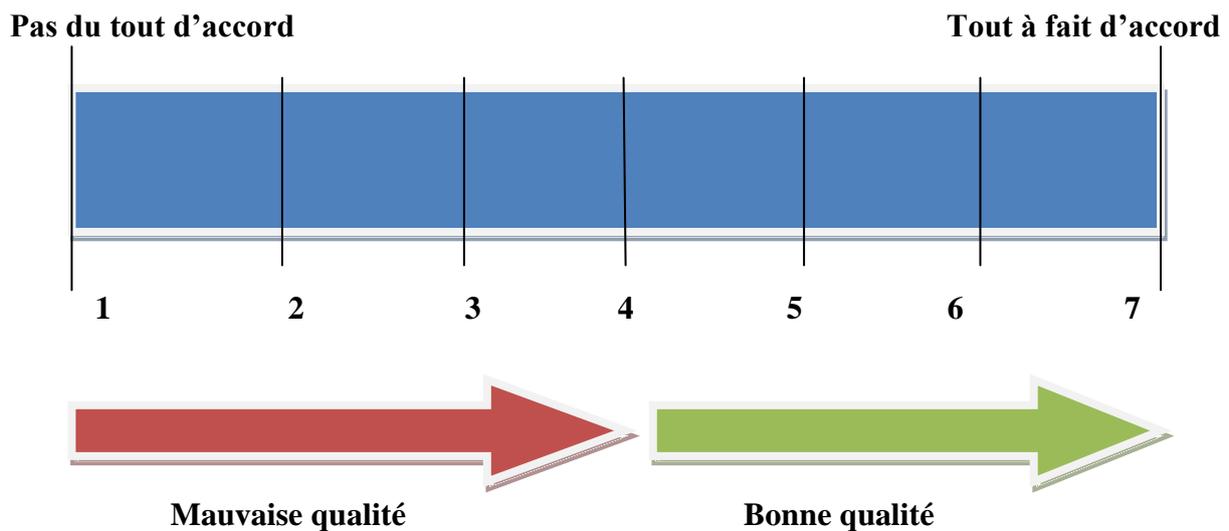
|           |            |           |            |               |
|-----------|------------|-----------|------------|---------------|
| ATB       | 126        | 99        | 225        | 65.67%        |
| UIB       | 121        | 99        | 220        | 64.11%        |
| BTK       | 123        | 97        | 220        | 64.10%        |
| BNA       | 115        | 93        | 209        | 60.69%        |
| UBCI      | 114        | 88        | 203        | 59.03%        |
| <b>BH</b> | <b>116</b> | <b>81</b> | <b>197</b> | <b>57.57%</b> |
| STB       | 108        | 87        | 195        | 56.76%        |

Source : travail de l'auteur

## II.2.4. Détermination du rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires

Nous avons, d'abord, besoin de déterminer le nombre des items de mauvaise qualité et ceux de bonne qualité, nous devons les distinguer. Soit la figure suivante qui nous facilite la tâche :

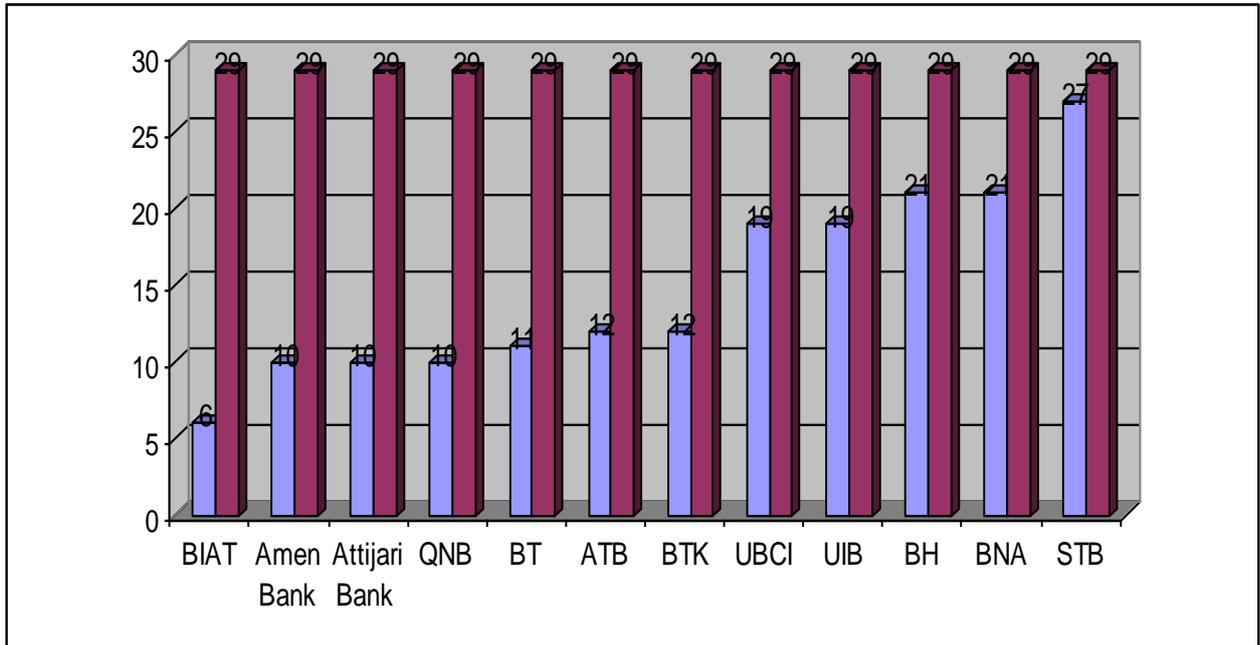
**Figure 20: Classement des items (bonne/mauvaise qualité)**



Source : travail de l'auteur

Nous distinguons de la figure ci-dessus que les items de bonne qualité sont les items qui ont une note strictement supérieur à 4. En fait, le secteur bancaire tunisien est connu par une concurrence accrue, donc en se basant sur cette information, nous allons supposé que l'item qui a une note égale à 4 est un item qui a une mauvaise qualité => Si vous n'êtes pas bon c'est que vous êtes mauvais !

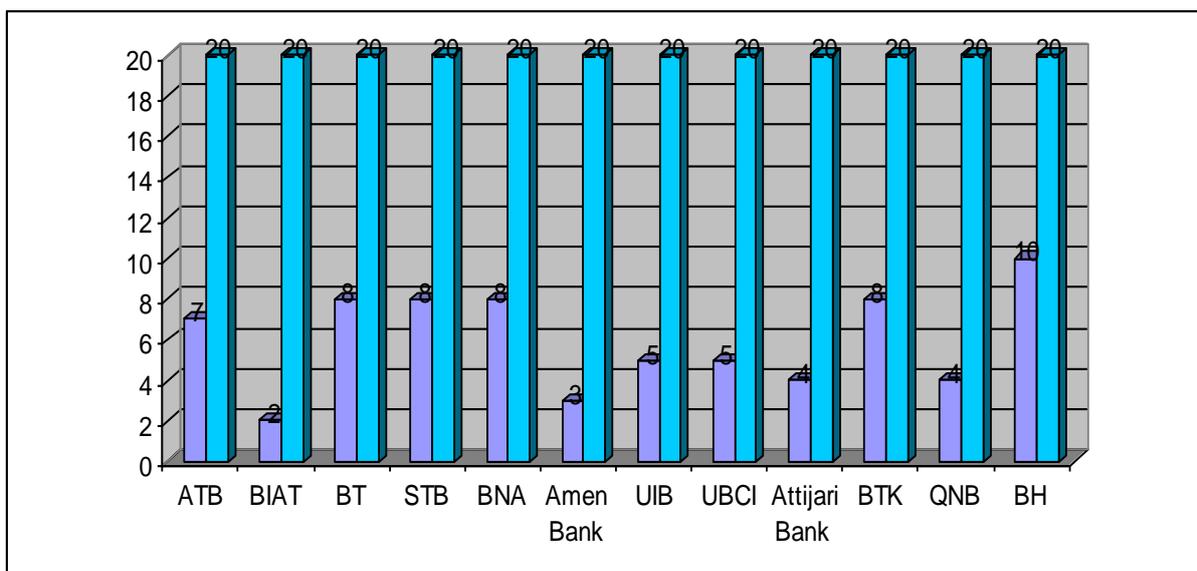
**Figure 21: Nombre d'items de mauvaise qualité pour l'agence bancaire**



Source : travail de l'auteur

Nous remarquons que la BIAT a le nombre d'items de mauvaise qualité le plus faible et la STB a le nombre le plus élevé, elle se place en dernière position. La BH et la BNA sont dans l'avant dernière position juste après l'UBCI et l'UIB. L'Amen Bank, Attijari Bank et la QNB ont un nombre assez faible de mauvais items et occupe la deuxième position. Par la suite nous avons respectivement la BT, l'ATB et la BTK.

**Figure 22: Nombre d'items de mauvaise qualité des services en ligne**



Source : travail de l'auteur

Tout d'abord, on remarque que les items de mauvaise qualité pour les services en ligne sont moins importants que ceux de mauvaise qualité des services de l'agence en termes de nombre (par rapport au total). **Est-ce que le personnel de l'agence bancaire joue un rôle dans cette différence ?**

La BIAT a le nombre des items de mauvaise qualité le plus faible, elle n'a que deux par rapport à 20. La BH par contre réalise 10 items de mauvaise qualité par rapport à 20, c'est-à-dire 50% des items qui mesurent la qualité des services en ligne sont de mauvaise qualité. En tenant compte de la concurrence accrue dans le secteur bancaire, ce chiffre réalisé par la BH est insatisfaisant. Il est remarquable aussi que Amen Bank n'a que 3 items de mauvaise qualité, c'est un très bon résultat. En troisième position, il y a Attijari Bank et la QNB, en suite nous avons respectivement UIB, UBCI, ATB, STB, BNA, BT et BTK.

**Tableau 17: Le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires**

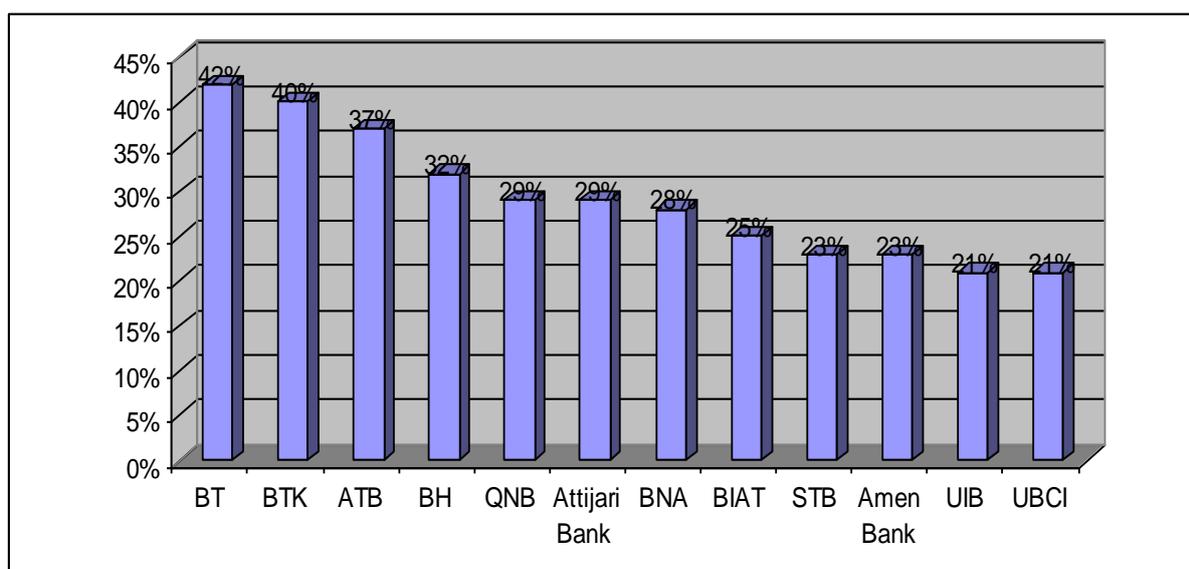
| Banque        | Nb item mauvaise qualité | Nb item mauvaise qualité (agence) | Nb item mauvaise qualité (en ligne) | Rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services |
|---------------|--------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|---|
| ATB           | 19                       | 12                                | 7                                   | 37%   |
| BIAT          | 8                        | 6                                 | 2                                   | 25%   |
| BT            | 19                       | 11                                | 8                                   | 42%   |
| STB           | 35                       | 27                                | 8                                   | 23%   |
| BNA           | 29                       | 21                                | 8                                   | 28%   |
| Amen Bank     | 13                       | 10                                | 3                                   | 23%   |
| UIB           | 24                       | 19                                | 5                                   | 21%   |
| UBCI          | 24                       | 19                                | 5                                   | 21%   |
| Attijari Bank | 14                       | 10                                | 4                                   | 29%   |
| BTK           | 20                       | 12                                | 8                                   | 40%   |
| QNB           | 14                       | 10                                | 4                                   | 29%   |
| BH            | 31                       | 21                                | 10                                  | 32%   |

Source : travail de l'auteur

Comme dans notre travail nous traitons l'amélioration de la qualité des services, donc nous avons adopté la démarche suivante : à partir du total des items de mauvaise qualité de chaque banque et les items de mauvaise qualité de l'agence et en ligne séparément, nous avons déterminé le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires

en comparant le nombre des items de mauvaise qualité des services en ligne avec celui des items de la mauvaise qualité de l'ensemble des services de la banque. Nous avons obtenu alors le résultat qui est dans le tableau ci-dessus. Soit la figure suivante qui nous présente un classement par ordre d'importance du rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires.

**Figure 23: Classement par ordre d'importance du rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires**



Source : travail de l'auteur

- ✚ **La BT** réalise le pourcentage le plus important, qui est 42%, cela veut dire que si la **BT** désire améliorer la qualité de ses services bancaires pour aboutir aux attentes de la clientèle, 42% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **La BTK** réalise un pourcentage de 40%, cela veut dire que si la **BTK** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 40% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **L'ATB** réalise un pourcentage de 37%, cela veut dire que si l'**ATB** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 37% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **La BH** réalise un pourcentage de 32%, cela veut dire que si la **BH** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 32% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.

- ✚ **La QNB** réalise un pourcentage de 29%, cela veut dire que si la **QNB** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 29% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **Attijari Bank** réalise un pourcentage de 29%, cela veut dire que si **Attijari Bank** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 29% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **La BNA** réalise un pourcentage de 28%, cela veut dire que si la **BNA** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 28% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **La BIAT** réalise un pourcentage de 25%, cela veut dire que si la **BIAT** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 25% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **La STB** réalise un pourcentage de 23%, cela veut dire que si la **STB** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 23% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **L'Amen Bank** réalise un pourcentage de 23%, cela veut dire que si **L'Amen Bank** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 23% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **L'UIB** réalise un pourcentage de 21%, cela veut dire que si **L'UIB** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 21% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.
- ✚ **L'UBCI** réalise un pourcentage de 21%, cela veut dire que si **L'UBCI** désire améliorer la qualité de ses services pour aboutir aux attentes des clients, 21% des items à améliorer concerne les services bancaires en ligne.

Le pourcentage réalisé par chaque banque dépend d'une part du nombre d'items de mauvaise qualité des services en ligne mais aussi du nombre d'items de mauvaise qualité des services de l'agence bancaire. Donc un pourcentage faible ne dépend pas forcément d'un nombre d'items de mauvaise qualité pour les services en ligne faible mais peut dépendre d'un nombre d'items de mauvaise qualité des services de l'agence bancaires élevé.

## II.2.5.Détermination des faiblesses des services (items de mauvaise qualité) de chaque banque pour améliorer leur qualité

Chaque banque dispose de quelques faiblesses dans la qualité de ses services au sein de l'agence ainsi que les services en ligne. Nous avons déterminé ces faiblesses à partir des notes accordées à chaque item. Le point faible de la banque est tout item de mauvaise qualité. Les deux matrices suivantes nous permettent de mettre l'accent sur les faiblesses au niveau de la qualité des services de notre groupe de banque sachant que les cellules en rouges représentent les items de mauvaise qualité et celles en vert représentent les items de bonne qualité .

**Tableau 18: Faiblesses de la qualité des services de l'agence de chaque banque**

| Items | BIAT | Amen Bank | QNB | BT | Attijari Bank | ATB | UIB | BTK | BNA | UBCI | BH | STB |
|-------|------|-----------|-----|----|---------------|-----|-----|-----|-----|------|----|-----|
| Q1    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q2    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q3    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q4    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q5    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q6    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q7    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q8    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q9    |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q10   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q11   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q12   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q13   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q14   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q15   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q16   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q17   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q18   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q19   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q20   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q21   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q22   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q23   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q24   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q25   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q26   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q27   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q28   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q29   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |

Source : travail de l'auteur

**Tableau 19: Faiblesses de la qualité des services en ligne de chaque Banque**

| Items | BIAT | Amen Bank | QNB | BT | Attijari Bank | ATB | UIB | BTK | BNA | UBCI | BH | STB |
|-------|------|-----------|-----|----|---------------|-----|-----|-----|-----|------|----|-----|
| Q30   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q31   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q32   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q33   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q34   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q35   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q36   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q37   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q38   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q39   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q40   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q41   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q42   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q43   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q44   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q45   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q46   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q47   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q48   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |
| Q49   |      |           |     |    |               |     |     |     |     |      |    |     |

Source : travail de l'auteur

Nous remarquons que certaines faiblesses sont communes entre les banques alors d'autres ne le sont pas, cela est vrai pour l'agence ou pour les services en ligne. Nous citons aussi qu'il y a des faiblesses qui n'existent qu'au niveau d'une seule banque.

**Tableau 20 : Récapitulatif des items de mauvaise qualité de chaque banque**

| Items de mauvaise qualité de chaque banque  | Notes |
|---|-------|
| <b><u>ATB</u></b>   |       |
| -Le personnel me valorise   | 3     |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 3     |
| -Le personnel chargé de la clientèle me connaît personnellement   | 4     |
| -Le service est fourni dans le délai promis   | 3     |
| -Je me sens en sécurité dans mes transactions avec la banque  | 4     |
| -L'équipement est moderne   | 4     |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 4     |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 4     |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                              | 3     |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent    | 4     |
| -Le service est accompli sans erreurs   | 3     |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision   | 4     |
| -J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque   | 4     |
| -Le site de ma banque répond à mes besoins d'information  | 4     |
| -L'information sur le site de ma banque est pertinente  | 4     |
| -L'information correspond à ce dont j'ai besoin   | 4     |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4     |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4     |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4     |

|   |   |
|---|---|
| <b><u>BIAT</u></b>  |   |
| -Le personnel me valorise   | 4 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 4 |
| -Le personnel chargé de la clientèle me connaît personnellement   | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 4 |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs   | 4 |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| <b><u>BT</u></b>  |   |
| -Le personnel me valorise   | 4 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 4 |
| -Le personnel chargé de la clientèle me connaît personnellement   | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis   | 4 |
| -L'équipement est moderne   | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 4 |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 4 |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien<br>coutera un service donné                           | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières<br>pouvant répondre à mes besoins se présentent | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs   | 4 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision   | 4 |
| -Le site de ma banque répond à mes besoins d'information  | 4 |
| -L'information sur le site de ma banque est pertinente  | 4 |
| -L'information correspond à ce dont j'ai besoin   | 4 |

|   |   |
|---|---|
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| -C'est rapide de réaliser des transactions sur le site de ma banque   | 4 |
| -Le site offre la possibilité de contacter un conseiller de ma banque   | 4 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4 |
| <b><u>STB</u></b>   |   |
| -Le personnel reconnaît le client régulier  | 4 |
| -La confidentialité de mes affaires est assurée   | 4 |
| -Le personnel me valorise   | 3 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 3 |
| -Le personnel chargé de la clientèle me connaît personnellement   | 4 |
| -Il n'y a pas de contradictions entre le personnel et la direction dans les décisions prises                      | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis   | 3 |
| -Ma principale institution financière a une bonne réputation  | 4 |
| -Je me sens en sécurité dans mes transactions avec la banque  | 4 |
| -Le service n'est pas ralenti à cause de bureaucratie ou de respect rigide des procédures                         | 4 |
| -La publicité de ma principale banque reflète la bonne qualité de ses services                                    | 4 |
| -L'équipement est moderne   | 3 |
| -Il y a toujours suffisamment de caisses ouvertes   | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 3 |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 3 |
| -Quand c'est utile, on me contacte immédiatement  | 4 |

|   |   |
|---|---|
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                              | 3 |
| -Les frais de gestion des comptes sont raisonnables   | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent    | 3 |
| -Les relevés sont précis  | 4 |
| -Les locaux sont propres  | 4 |
| -Les locaux sont bien décorés   | 4 |
| -L'environnement physique permet au personnel de travailler efficacement  | 4 |
| -La gamme de services est complète par rapport à mes besoins  | 4 |
| -La gamme de services suit les dernières innovations dans le domaine financier                                    | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs   | 3 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision   | 3 |
| -J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque   | 4 |
| -Le site de ma banque répond à mes besoins d'information  | 3 |
| -L'information sur le site de ma banque est pertinente  | 4 |
| -L'information correspond à ce dont j'ai besoin   | 4 |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| -C'est rapide de réaliser des transactions sur le site de ma banque   | 3 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4 |
| <b><u>BNA</u></b>   |   |
| -Le personnel reconnaît le client régulier  | 4 |

|  |   |
|--|---|
| -Le personnel me valorise  | 3 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible  | 3 |
| -Le personnel est bien formé   | 4 |
| -Le personnel chargé de la clientèle me connaît personnellement  | 4 |
| -Il n'y a pas de contradictions entre le personnel et la direction dans les décisions prises                   | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis  | 3 |
| -Ma principale institution financière a une bonne réputation   | 4 |
| -L'équipement est moderne  | 3 |
| -Il y a toujours suffisamment de caisses ouvertes  | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue  | 3 |
| -Les files d'attente avancent rapidement   | 3 |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                           | 3 |
| -Les frais de gestion des comptes sont raisonnables  | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent | 3 |
| -Les relevés sont précis   | 4 |
| -Les locaux sont propres   | 4 |
| -Les locaux sont bien décorés  | 4 |
| -L'environnement physique permet au personnel de travailler efficacement                                       | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs  | 3 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision  | 3 |
| -J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque  | 4 |
| -Le site de ma banque répond à mes besoins d'information   | 4 |
| -L'information sur le site de ma banque est pertinente   | 4 |

|   |   |
|---|---|
| -L'information correspond à ce dont j'ai besoin   | 4 |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| -C'est rapide de réaliser des transactions sur le site de ma banque   | 4 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4 |
| <b><u>Amen Bank</u></b>   |   |
| -Le personnel me valorise   | 4 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis   | 4 |
| -L'équipement est moderne   | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 4 |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 4 |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                              | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent    | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs   | 4 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision   | 4 |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4 |
| <b><u>UIB</u></b>   |   |
| -Le personnel me valorise   | 4 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 4 |

|   |   |
|---|---|
| -Le personnel est bien formé  | 4 |
| -Il n'y a pas de contradictions entre le personnel et la direction dans les décisions prises                      | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis   | 4 |
| -Ma principale institution financière a une bonne réputation  | 4 |
| -L'équipement est moderne   | 3 |
| -Il y a toujours suffisamment de caisses ouvertes   | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 3 |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 3 |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                              | 4 |
| -Les frais de gestion des comptes sont raisonnables   | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent    | 4 |
| -Les relevés sont précis  | 4 |
| -Les locaux sont propres  | 4 |
| -Les locaux sont bien décorés   | 4 |
| -L'environnement physique permet au personnel de travailler efficacement  | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs   | 4 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision   | 4 |
| -J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque   | 4 |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| -C'est rapide de réaliser des transactions sur le site de ma banque   | 4 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4 |

| <b><u>UBCI</u></b>   |   |
|--|---|
| -Le personnel me valorise  | 4 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible  | 4 |
| -Le personnel est bien formé   | 4 |
| -Il n'y a pas de contradictions entre le personnel et la direction dans les décisions prises                   | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis  | 4 |
| -Ma principale institution financière a une bonne réputation   | 4 |
| -L'équipement est moderne  | 4 |
| -Il y a toujours suffisamment de caisses ouvertes  | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue  | 4 |
| -Les files d'attente avancent rapidement   | 4 |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                           | 4 |
| -Les frais de gestion des comptes sont raisonnables  | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent | 4 |
| -Les relevés sont précis   | 4 |
| -Les locaux sont propres   | 4 |
| -Les locaux sont bien décorés  | 4 |
| -L'environnement physique permet au personnel de travailler efficacement                                       | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs  | 4 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision  | 4 |
| -Le site de ma banque répond à mes besoins d'information   | 4 |
| -L'information sur le site de ma banque est pertinente   | 4 |
| -L'information correspond à ce dont j'ai besoin  | 4 |

|   |   |
|---|---|
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4 |
| <b><u>Attijari Bank</u></b>   |   |
| -Le personnel me valorise   | 4 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis   | 4 |
| -L'équipement est moderne   | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 4 |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 4 |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                              | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent    | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs   | 4 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision   | 4 |
| -Le site de ma banque répond à mes besoins d'information  | 4 |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4 |
| <b><u>BTK</u></b>   |   |
| -Le personnel me valorise   | 3 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 3 |
| -Le personnel est bien formé  | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis   | 3 |

|   |   |
|---|---|
| -La publicité de ma principale banque reflète la bonne qualité de ses services                                    | 4 |
| -L'équipement est moderne   | 3 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 3 |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 3 |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                              | 3 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent    | 3 |
| -Le service est accompli sans erreurs   | 3 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision   | 3 |
| -J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque   | 4 |
| -Le site de ma banque répond à mes besoins d'information  | 4 |
| -L'information sur le site de ma banque est pertinente  | 4 |
| -L'information correspond à ce dont j'ai besoin   | 4 |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| -C'est rapide de réaliser des transactions sur le site de ma banque   | 4 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 4 |
| <b><u>QNB</u></b>   |   |
| -Le personnel me valorise   | 4 |
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible   | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis   | 4 |
| -L'équipement est moderne   | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue   | 4 |
| -Les files d'attente avancent rapidement  | 4 |

|  |   |
|--|---|
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                               | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent     | 4 |
| -Le service est accompli sans erreurs  | 4 |
| -La tenue des dossiers se fait avec précision  | 4 |
| -J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque  | 4 |
| -Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site  | 4 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité   | 4 |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte. | 4 |

Source : travail de l'auteur

## II.2.6.Détermination des faiblesses de la qualité des services de la Banque de l'Habitat

La Banque de l'Habitat dispose de quelques faiblesses dans la qualité de ses services au sein de l'agence ainsi que les services en ligne. Nous avons déterminé ces faiblesses à partir des notes accordées à chaque item. Le point faible de la BH est tout item de mauvaise qualité. Le tableau suivant nous permet de mettre l'accent sur les faiblesses au niveau de la qualité des services.

**Tableau 21: Faiblesses de la qualité des services de la Banque de l'Habitat**

| Items de mauvaise qualité                  | Note |
|--|------|
| <b><u>Agence bancaire</u></b>              |      |
| <b>Efficacité et assurance</b>             |      |
| -Le personnel reconnaît le client régulier | 4    |
| -Le personnel me valorise                  | 3    |

|  |   |
|--|---|
| -Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible  | 3 |
| -Le personnel est bien formé   | 4 |
| -Le personnel chargé de la clientèle me connaît personnellement  | 4 |
| -Il n'y a pas de contradictions entre le personnel et la direction dans les décisions prises                   | 4 |
| -Le service est fourni dans le délai promis  | 3 |
| -Ma principale institution financière a une bonne réputation   | 4 |
| <b>Accessibilité</b>   |   |
| -L'équipement est moderne  | 3 |
| -Il y a toujours suffisamment de caisses ouvertes  | 4 |
| -L'attente pour être servi n'est pas longue  | 3 |
| -Les files d'attentes avancent rapidement  | 3 |
| <b>Tarifs des opérations bancaires</b>   |   |
| -Le personnel me donne une explication complète sur combien coutera un service donné                           | 3 |
| -Les frais de gestion des comptes sont raisonnables  | 4 |
| -Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à ses besoins se présentent | 3 |
| <b>Tangibles</b>   |   |
| -Les relevés sont précis   | 4 |
| -Les locaux sont propres   | 4 |
| -Les locaux sont bien décorés  | 4 |
| -L'environnement physique permet au personnel de travailler efficacement                                       | 4 |
| <b>Fiabilité</b>   |   |
| -Le service est accompli sans erreurs  | 3 |
| -La tenue des dossiers est faite avec précision  | 3 |

| <b><u>Services en ligne</u></b>   |   |
|---|---|
| <b>Design</b>   |   |
| -Le site de ma banque est visuellement agréable   | 4 |
| -Le site de ma banque est visuellement attrayant  | 3 |
| <b>Confidentialité</b>  |   |
| -J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque   | 4 |
| <b>Qualité de l'information</b>   |   |
| -Le site de ma banque répond à mes besoins d'information  | 4 |
| -L'information sur le site de ma banque est pertinente  | 4 |
| -L'information correspond à ce dont j'ai besoin   | 4 |
| <b>Sécurité financière</b>  |   |
| -Ma Banque communique ses politiques de sécurité sur son site   | 3 |
| -Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité  | 4 |
| <b>Gain du temps</b>  |   |
| -C'est rapide de réaliser des transactions sur le site de ma banque   | 4 |
| <b>Interactivité</b>  |   |
| -Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte | 3 |

Source : travail de l'auteur

### Section 3 : Rapport d'enquête

Nous traitons dans cette section tout d'abord la vérification des hypothèses par la suite nous interprétons avec précision le résultat de l'enquête.

#### III.1.Vérification des hypothèses

Le tableau suivant nous permet de déterminer l'écart entre la perception de la qualité des services de l'agence (uniquement) et la perception total des services (après intégration des services en ligne). Cet écart reflète le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la

perception des services bancaires. En plus, ce tableau nous permet de vérifier les deux hypothèses.

**Tableau 22: Rôle des services en ligne dans l'amélioration de la perception des services bancaires**

| Banque               | Agence | Ligne  | Total  | Ecart (agence/total) | Ecart (ligne/agence) |
|----------------------|--------|--------|--------|----------------------|----------------------|
| <b>BIAT</b>          | 69,46% | 72,86% | 70,72% | 1,26%                | 3,40%                |
| <b>Amen Bank</b>     | 65,02% | 72,14% | 67,87% | 2,85%                | 7,12%                |
| <b>QNB</b>           | 65,02% | 70,71% | 67,30% | 2,27%                | 5,69%                |
| <b>BT</b>            | 65,52% | 68,57% | 66,64% | 1,13%                | 3,05%                |
| <b>Attijari Bank</b> | 62,07% | 70,71% | 65,74% | 3,67%                | 8,64%                |
| <b>ATB</b>           | 62,07% | 70,71% | 65,67% | 3,60%                | 8,64%                |
| <b>UIB</b>           | 59,61% | 70,71% | 64,11% | 4,51%                | 11,10%               |
| <b>BTK</b>           | 60,59% | 69,29% | 64,10% | 3,51%                | 8,70%                |
| <b>BNA</b>           | 56,65% | 66,43% | 60,69% | 4,04%                | 9,78%                |
| <b>UBCI</b>          | 56,16% | 62,86% | 59,03% | 2,87%                | 6,70%                |
| <b>BH</b>            | 57,14% | 57,86% | 57,57% | 0,43%                | 0,72%                |
| <b>STB</b>           | 53,20% | 62,14% | 56,76% | 3,56%                | 8,94%                |

Source : travail de l'auteur

**H1** : La perception des services en ligne est meilleure que la perception des services de l'agence => Cette hypothèse est confirmée, nous remarquons dans le tableau que toutes les banques ont atteint un pourcentage pour les services en ligne supérieur à celui atteint pour les agences par rapport aux attentes de la clientèle. Donc la perception des services en ligne est réellement meilleure que celle des services de l'agence.

**H2** : La perception des services en ligne améliore la perception totale des services bancaires. => Cette hypothèse est confirmée aussi, la perception total des services bancaires (après avoir intégrer la perception des services en ligne) est meilleure que celle des services de l'agence, cela est vrai pour toutes les banques. L'amélioration est représentée par l'écart calculé entre la perception de la qualité de services de l'agence et la perception totale.

En fait, nous avons utilisé un logiciel SPSS pour faire un test statistique de vérification des deux hypothèses. Nous avons fait un test de Student pour vérifier la significativité de l'écart

entre la perception des services en ligne et la perception des services de l'agence. Nous avons donc obtenu l'output suivant :

**Tableau 23: Significativité de l'écart entre la perception des services en ligne et la perception des services de l'agence**

| Test sur échantillon unique |                    |     |                      |                       |   |              |
|-----------------------------|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|---|--------------|
|                             | Valeur du test = 0 |     |                      |                       |   |              |
|                             | t                  | ddl | Sig.<br>(bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance 95% de<br>la différence |              |
|                             |                    |     |                      |                       | Inférieure                                      | Supérieure   |
| Ecart<br>(ligne/agence)     | 7,663              | 11  | ,000                 | ,06873333333          | ,04899126987                                    | ,08847539678 |

Source : travail de l'auteur

Nous avons trouvé T- Student tabulé égale à  $2.2010 < 7.663$  avec un ddl égale à 11, donc l'écart entre la perception des services en ligne et la perception des services de l'agence est significatif.

En suite, nous avons fait un test de Student pour tester la significativité de l'écart entre la perception des services de l'agence et la perception des services bancaires. Nous avons obtenu l'output suivant :

**Tableau 24: Significativité de l'écart entre la perception des services de l'agence et la perception des services bancaires**

| Test sur échantillon unique |                    |     |                      |                       |   |            |
|-----------------------------|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|---|------------|
|                             | Valeur du test = 0 |     |                      |                       |   |            |
|                             | t                  | ddl | Sig.<br>(bilatérale) | Différence<br>moyenne | Intervalle de confiance 95% de<br>la différence |            |
|                             |                    |     |                      |                       | Inférieure                                      | Supérieure |
| Ecart<br>(agence/total)     | 7,604              | 11  | ,000                 | ,0280833              | ,019954   | ,036212    |

Source : travail de l'auteur

Nous avons trouvé T- Student tabulé égale à  $2.2010 < 7.604$  avec un ddl égale à 11, donc l'écart entre la perception des services de l'agence et la perception des services bancaires l'écart est significatif.

⇒ Les résultats empiriques confirment les deux hypothèses puisque que le premier écart montre que la perception en ligne est meilleure et le deuxième écart montre que la perception en ligne améliore celle totale.

A partir de ces deux hypothèses confirmées, nous pouvons dire que **les services en ligne jouent un rôle d'amélioration de la perception des services bancaires**. Cette amélioration varie entre 0.43% (BH) et 4.51% (UIB).

### III.2. Résultat d'enquête

Notre enquête nous a permis, tout d'abord, de faire un classement des banques selon la qualité de leurs services au sein de l'agence, en se basant sur une échelle de mesure fiable et valide. Nous avons trouvé qu'aucune banque n'a atteint la qualité des services souhaitée par le client. Il y a une différence remarquable entre le total des points obtenus et les attentes en termes de qualité. Mais il faut noter aussi que toutes les banques offrent le minimum souhaité de la qualité des services, le niveau minimum souhaité est 50% du nombre total des points du niveau attendu (203 est le total des points qui représente les attentes des clients).

Nous remarquons que la BIAT est la banque qui présente la meilleure qualité des services au sein de l'agence pour ses clients. La STB par contre est celle qui offre les services les moins bons par rapport aux autres banques, elle présente presque le strict minimum de la qualité. Il est à noter aussi que la BIAT a atteint 69.46% des attentes des clients, un pourcentage très intéressant puisqu'il est le meilleur. Les banques qui s'approchent du niveau minimum sont : la BH, la BNA, l'UBCI et la STB avec respectivement 57.14%, 56.65%, 56.16% et 53.20%.

Par la suite, nous avons traité le classement des banques selon la qualité de leurs services en ligne, en se basant sur une échelle de mesure fiable et valide. Nous avons trouvé qu'aucune banque n'a atteint le niveau souhaité par les clients (140 points), en même temps toutes les banques offrent le niveau minimum de la qualité des services en ligne (50%\*140). La BIAT est la banque qui offre les meilleurs services en ligne, elle a atteint 72.86% des attentes de la clientèle. Par contre, la BH a le pourcentage le plus faible qui est égale à 57.86% des attentes de ses clients.

Puis, nous avons traité le classement des banques selon la qualité de leurs services en général (en ligne et au sein de l'agence). Nous pouvons confirmer alors que toutes les banques offrent le minimum de la qualité des services bancaires mais aucune banque n'a atteint les attentes de

la clientèle. Nous constatons donc le classement suivant : la BIAT (70.72%), Amen Bank (67.87%), QNB (67.30%), BT (66.64%), Attijari Bank (65.74%), ATB (65.67%), UIB (64.11%), BTK (64.10%), BNA (60.69%), UBCI (59.03%), BH (57.57%) et STB (56.76%).

Nous avons déterminé aussi, suite à notre enquête, le rôle des services en ligne dans amélioration de la qualité des services bancaires. En fait, nous avons classé les items selon la qualité (bonne/mauvaise qualité). Vu la concurrence accru dans le secteur bancaire, nous avons supposé que le item qui n'est pas bon est mauvais. Tout d'abord, toutes les banques disposent de certains items de mauvaise qualité même la banque qui a la meilleure qualité de services. Mais, on remarque que le nombre d'items de mauvaise qualité pour les agences est plus important que celui d'items de mauvaise qualité pour les services en ligne. D'où la question suivante : **Est-ce que le personnel de l'agence bancaire joue un rôle dans cette différence ?**

En se basant, sur le résultat de l'enquête, nous avons comparé le nombre des items de mauvaise qualité pour les services en ligne avec le nombre total des items de mauvaise qualité pour chaque banque, ce qui nous a permis d'obtenir le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services. Nous avons obtenu le résultat suivant :

- ✚ Si la BT désire améliorer la qualité de ses services, 42% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si la BTK désire améliorer la qualité de ses services, 40% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si l'ATB désire améliorer la qualité de ses services, 37% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si la BH désire améliorer la qualité de ses services, 32% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si la QNB désire améliorer la qualité de ses services, 29% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si Attijari Bank désire améliorer la qualité de ses services, 29% des items à améliorer concerne ses services en ligne.

- ✚ Si la BNA désire améliorer la qualité de ses services, 28% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si la BIAT désire améliorer la qualité de ses services 25% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si la STB désire améliorer la qualité de ses services 23% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si l'Amen Bank désire améliorer la qualité de ses services, 23% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si l'UIB désire améliorer la qualité de ses services, 21% des items à améliorer concerne ses services en ligne.
- ✚ Si l'UBCI (21%) désire améliorer la qualité de ses services 21% des items à améliorer concerne ses services en ligne.

Le pourcentage qui reflète le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires dépend, d'une part, du nombre d'items de mauvaise qualité des services en ligne mais aussi du nombre d'items de mauvaise qualité des services de l'agence.

Il est nécessaire de mettre l'accent sur les items de mauvaise qualité, les définir avec précision pour pouvoir améliorer la qualité des services. Toutes les banques présentent certaines faiblesses dans leurs services en ligne.

Il y a certaines faiblesses qui existent dans toutes les banques alors que d'autres propres à la banque. Pour la BH, on peut classer les faiblesses en deux groupes, il y a les items de très mauvaise qualité (la note accordé égale à 3) et d'autres de mauvaise qualité (la note accordé égale à 4).

Commençons par les très mauvais, les clients pensent que le personnel de la banque ne valorise pas le client, ils pensent aussi que le nombre d'interruption lors du déroulement du service est important, que le service de la banque n'est pas fourni dans le délai promis, l'équipement de l'agence n'est pas moderne, que l'attente pour être servi au sein de l'agence est longue et que les files d'attentes n'avancent pas rapidement. Les clients pensent aussi que le personnel de l'agence bancaire ne donne pas une explication complète sur combien coutera un service donné et qu'il n'informe pas le client quand de meilleures solutions financières

pouvant répondre à ses besoins se présentent, en plus du service qui peut être accompli avec erreurs et la tenue des dossiers qui n'est pas faite avec assez de précision.

Pour les services en ligne, les clients pensent que le site de la BH n'est pas visuellement agréable et qu'il n'est pas visuellement attrayant, ils pensent aussi que la banque ne communique pas ses politiques de sécurité sur son site et qu'il n'est pas assez faisable de communiquer une personne de la banque (par e-mail) au cas où il y a un problème avec son compte bancaire.

Concernant les items les moins mauvais, les clients de la BH pensent que le personnel ne reconnaît pas vraiment le client régulier, qu'il n'est pas assez formé, qu'il y a une contradictions entre le personnel et la direction dans les décisions prises, que la BH n'a pas une très bonne réputation, qu'il n'y a pas suffisamment de caisses ouvertes au sein de l'agence, que les frais de gestion des comptes ne sont pas assez raisonnables, que les relevés de la banque ne sont pas assez précis, que les locaux ne sont pas assez propres ni bien décorés. Les clients de la BH pensent aussi que l'environnement physique ne permet pas au personnel de travailler assez efficacement.

Pour les services en ligne, ils n'ont pas vraiment confiance en la sécurité du site de la banque, ils pensent que le site ne répond pas vraiment à leur besoins d'information et que l'information sur le site n'est pas pertinente. Selon les clients il n'y a pas des explications claires sur la sécurité sur le site et les transactions (sur le site) ne sont pas très rapides.

## *Conclusion générale*

La nouvelle technologie a bouleversé toutes les industries du monde. La banque n'y échappe pas. Chaque banque conduit à travers une approche globale qui touche l'ensemble de l'organisation, une transformation numérique en tenant compte des particularités du secteur bancaire.

Les services en ligne de la banque jouent un rôle primordial dans sa transformation numérique, en fait, ils présentent des avantages à deux niveaux :

- Du côté du client, ils permettent un accès facile sécurisé à distance et à tout moment à un ensemble de produits et services.
- Du côté de la banque, ils permettent un développement du relationnel à forte valeur ajoutée au détriment des prestations simples (caisse) qui constituent une charge de travail très importante.

En effet l'externalisation et l'allègement de la charge du travail du personnel de l'agence bancaire s'avèrent une obligation pour la banque afin de tirer profit du numérique. Le libre-service et le multimédia constituent un élément clé dans cette démarche.

Le degré d'inscription du tunisien dans cette tendance a été déjà vérifié en confirmant les principaux enseignements suivants :

- L'intégration des moyens de la banque à distance, notamment l'Internet Banking dans la manière avec laquelle le client tunisien appréhende les services bancaires.
- L'accroissement de la tendance de l'information via le canal en ligne (site web).
- Le non engagement suffisant du client dans le volet transactionnel qu'offrent les services en ligne ce qui laisse la fréquence de visite de l'agence bancaire élevée pour certaines opérations courantes.
- Le renforcement du comportement mobile chez le client à travers l'utilisation des Smartphones et des Tablettes pour accéder à sa banque à distance (services en ligne).

Vu les avantages incontestables que présente l'adoption des services en ligne, les banques tunisiennes doivent être encouragé à faire plus d'efforts pour convaincre les clients à l'engagement du volet transactionnel.

Soucieuses des mutations environnementales en matière de la technologique, la concurrence accrue, la maîtrise des coûts et la fidélisation des clients, facteurs indispensables à la croissance de toute organisation, les banques tunisiennes n'ont pas tard   à faire bénéficier leurs clients d'un ensemble de services bancaires à distance. En fait, l'accroissement de la concurrence dans le secteur bancaire tunisien pousse la banque à construire de fortes relations avec ses clients et favorise leur rétention à long terme suite à la création de la satisfaction et la confiance de ces derniers, c'est pour cette raison qu'elle doit chercher toujours à améliorer la qualité de ses services, qu'ils soient en ligne ou au sein de l'agence.

Nous avons mené une enquête auprès de la clientèle des banques tunisiennes pour déterminer le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires. Nous aboutis aux résultats suivants :

- ✓ Toutes les banques offrent le minimum souhaité en termes de la qualité des services au sein de l'agence mais en même temps aucune banque n'a atteint la qualité des services souhaitée par les clients (selon leurs attentes).
- ✓ Toutes les banques offrent le minimum souhaité en termes de la qualité des services en ligne mais en même temps aucune banque n'a atteint la qualité des services en ligne souhaitée par la clientèle (selon leurs attentes).
- ✓ Toutes les banques présentent des items de mauvaise qualité, même la banque qui offre la meilleure qualité des services. Mais le nombre des items de mauvaise qualité des services de l'agence (par rapport au total) est plus important que le nombre d'items de mauvaise qualité des services en ligne (par rapport au total), ce qui nous permet de poser la question suivante : **Est-ce que le personnel de l'agence bancaire joue un rôle dans cette différence ?**
- ✓ **Nous avons distingué que le rôle des services en ligne est l'amélioration de la perception de la qualité des services bancaires.**
- ✓ **Nous avons trouvé aussi que le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires est assez important, il varie entre 21% et 42%.** Pour certaine banque le rôle est très important, pour d'autres il l'est moins. En général, la dépendance entre l'amélioration de la qualité des services bancaires et les services en ligne existe forcement. En effet, le rôle dépend non seulement des services en ligne mais aussi des services de l'agence. Ce qui nous permet de poser la question suivante :

**Est-ce que la qualité des services de l'agence peut encourager le client à utiliser les services en ligne ou au contraire le décourager ?**

Pour la Banque de l'Habitat, la qualité des services est très influencée par le comportement du personnel, l'équipement de l'agence, le design du site de la banque et la communication de la politique de sécurité. Il y a aussi un problème au niveau de la réputation de la BH, la propreté et la décoration de certaines agences, les frais de gestion et les relevés de la banque et enfin le coté informationnel du site de la banque ainsi que sa rapidité.

Pour conclure, les services en ligne ont, d'une part, un rôle présent qui est l'amélioration de la perception de la qualité des services et, d'autre part, un rôle futur qui réside dans l'amélioration de la qualité des services bancaires (en se basant sur les items de mauvaise qualité des services en ligne).

## *Bibliographie*

### Articles :

- Aladwani A.M., 2001, "Online banking: a field study of driver, development challenges, and expectations", *International Journal of Information Management*, 21, 3, pp. 213-225.
- Aladwani A.M. et Palvia P.C., 2002, "Developing and validating an instrument for measuring user-perceived web quality", *Information and Management*, 39, 6, pp.467-476.
- Bateson, J.E.G., 1985, "Self-Service Consumer: An Exploratory Study", *Journal of Retailing*, 61, 3, pp. 49-76.
- Bressolles G. (2004), « La qualité de service électronique, NETQUAL : mesure, conséquences et variables modératrices », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse I.
- Carman J.M., 1990, "Consumer Perception of Service Quality: An assessment of SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, 66, 1, pp.33-55.
- Chen Q. et Wells W.D., 1999, "Attitude toward the site", *Journal of Advertising Research*, 39, 5, pp.27-37.
- Childers T.L., Carr C.L, Peck J. et Carson S., 2001," Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behaviour", *Journal of Retailing*, 77, 4, pp. 511-535.
- Churchill G.A., 1979, "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, 1, pp. 64-73.
- Cronbach, L.J., 1951, "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, 16, 3, pp.297-334.
- Cronin J.J.Jr. et Taylor S.A., 1992, "Measuring service quality: A reexamination and extension", *Journal of Marketing*, 56, 3, pp. 56-68.
- Dabholkar P.A., 1996, "Consumer evaluation of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality", *International Journal of Research in Marketing*, 13, 1, pp. 29-51.
- Davis F.D., Bagozzi R.P. et Warshaw P.R., 1989, "User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models", *Management Science*, 35, 8, pp.982-1003.

- Fornell C. et Larcker D.F., 1981, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18, 1, pp.39-50.
- Hoffman D.L. et Novak T.P., 1996, "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations", *Journal of Marketing*, 60, 3, pp. 50-68.
- Jun M. et Cai S., 2001, "The key determinants of Internet banking service quality: content analysis", *The International Journal of Bank Marketing*, 19, 7, pp.276 -291.
- Liao Z. et Cheung M.T., 2002, "Internet based e-banking and consumer attitudes: An empirical study", *Information and Management*, 39, 4, pp. 283-295.
- Liu C. et Arnett K.P., 2000, "Exploring the factors associated with Web site success in the context of electronic commerce", *Information & Management*, 38, 1, pp. 23-33
- Loiacono E.T., Watson R.T. et Goodhue D.L., 2002, "Webqual: a measure of Website quality", *American Marketing Association*, pp. 432-438.
- Meuter M.L., Ostrom A.L., Roundtree R.I. et Bitner M.J., 2000, "Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters", *Journal of Marketing*, 64, 3, pp.50-64.
- Muller B., 2004, « L'effet de la visite d'un site Internet sur l'image de marque », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix Marseille III.
- Negro Y., 2001, « Les compétences commerciales à l'épreuve de l'appropriation des technologies modernes de l'information et de la communication : Le cas de la distribution en milieu bancaire », *Revue des Sciences de Gestion*, pp.190-101.
- Novak, T.P., Hoffman, D.L. et Yung Y.F., 2000, "Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach", *Marketing Science*, 19,1, pp. 22-42.
- Ranganathan C. et Ganapathy S., 2002, "Key Dimensions of Business-to-consumer Web Sites", *Information & Management*, 39, 6, pp. 457-465.
- Roehrich, G., 1994, « Innovativité hédoniste et sociale : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Application en Marketing*, 19, 2, pp.19-42.
- Rolland S., 2003, « L'impact de l'utilisation d'Internet sur la qualité perçue et la satisfaction du consommateur », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.

- Sabadie W., 2001, « Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1.
- Sang Y.K et Young J.L., 2001, "Consumer Perceived Importance of and Satisfaction with Internet Shopping", *Electronic Market*, 11, 3, pp.148-154.
- Sathye M., 1999, "Adoption of Internet bancaire by Australian consumers: an empirical investigation", *International Journal of Bank Marketing*, 17, 7, pp. 324-334.
- Srinivasan S.S., Anderson R. et Ponnnavolu K., 2002, "Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences", *Journal of Retailing*, 78, 1, pp.41-50.
- Suh B. et Han I., 2002, "Effect of trust on customer acceptance of Internet banking", *Eletronic Commerce Research and Applications*, 1, 3-4, pp. 247-263.
- Szymanski D.M. et Hise R.T., 2000, "E-Satisfaction: An Initial Examination", *Journal of Retailing*, 76, 3, pp.309-322.
- Wolfinbarger M. et Gilly M.C., 2003, "E-TailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality", *Journal of Retailing*, 79, 3, pp. 183-198.
- Yoo B. et Donthu N., 2001, "Developing a Scale to Measure the Perceived Quality of Internet Shopping Sites (SITEQUAL)", *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2, 1, pp.31-47.

### **Lois et textes réglementaires :**

- La Loi 2000-83 du 09/08/2000
- La Loi 2004-05 du 03/02/2004
- La Loi 2005-51 du 27/06/2005
- Le circulaire de la BCT N°2011- 01 du 06/01/2011

### **Sites Web:**

- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- [www.lafinancepourtous.com](http://www.lafinancepourtous.com)
- [www.banque.comprendrechoisir.com](http://www.banque.comprendrechoisir.com)
- [www.homo-mobilus.fr](http://www.homo-mobilus.fr)

- [www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg)
- [www.bct.gov.tn](http://www.bct.gov.tn)
- [www.amenbank.com.tn](http://www.amenbank.com.tn)
- [www.atb.com.tn](http://www.atb.com.tn)
- [www.attjaribank.com.tn](http://www.attjaribank.com.tn)
- [www.bh.com.tn](http://www.bh.com.tn)
- [www.bt.com.tn](http://www.bt.com.tn)
- [www.biat.tn](http://www.biat.tn)
- [www.bna.com.tn](http://www.bna.com.tn)
- [www.stb.com.tn](http://www.stb.com.tn)
- [www.ubci.tn](http://www.ubci.tn)
- [www.uib.com.tn](http://www.uib.com.tn)
- [www.btknet.com](http://www.btknet.com)
- [www.banquezitouna.com](http://www.banquezitouna.com)
- [www.qnb.com.tn](http://www.qnb.com.tn)
- [www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr)
- [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)
- [www.esen.education.fr](http://www.esen.education.fr)
- <https://fr.statista.com>

### **Autres références :**

- Accenture, 2012, « La banque en 2016, Accélérer la croissance et optimiser les coûts de distribution et de marketing ».
- Arson B et Camiade .J.M., 2013, « Multicanal, Cross canal, Omni canal, le commerce dans tous ses états (1/2) », Digital Analytics Blog
- BAHIA. K., 1994, « Développement d'une échelle fidele et valide pour la mesure de la qualité des services bancaire », Maitrise en sciences de gestion, l'Université de Montréal
- Benarousse P., 2014, « Les multiples visages de la banque digitale », Revue Business & marchés.

- Capgemini., 2015, World Retail Banking Report 2015 : « La banque de détail menacée par un affaiblissement de la relation client et une concurrence accrue des acteurs non bancaire ».
- Capgemini., 2013, “Backing up the digital front: Digitizing the banking back office”.
- Deloitte., 2015, « Les tendances 2015 du secteur des technologies, médias et télécommunications en Afrique ».
- Dufour. C, (2007), « L'ABC de l'élaboration d'un questionnaire », École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal, 34e Congrès annuel de l'ASTED.
- Ennaceur. H, (2013), « Le développement du paiement mobile à la Poste Tunisienne », Université virtuelle de Tunis, Mastère professionnel
- Ernest and Young., 2009, “Mobile Money: An overview for global telecommunications operators”.
- HAMADI. C, 2010, « La qualité perçue de l'internet bancaire : proposition d'une échelle de mesure », Working paper, Université de Marrakech.
- Mckinsey., (2014), « Accélérer la mutation numérique des entreprises ».
- Morel C., 2014, « L'Omnicanal, un sujet concret pour 46% des directeurs de la relation client », relationclientmag.fr

## *Annexes*

# **Questionnaire : Le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires**

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études à l'IFID, je réalise une enquête sur le rôle de la banque à distance dans l'amélioration de la qualité des services bancaires. Cette étude s'adresse essentiellement aux personnes de 18 ans et plus disposant d'un compte bancaire et aux directeurs et/ou gérants d'entreprises.

Je remercie d'avance ceux qui m'accorderont quelques minutes pour répondre à ce questionnaire qui sera utilisé uniquement pour la réalisation de cette étude et de façon anonyme.

Vous aurez à préciser, pour chacun des énoncés, votre degré d'approbation et ce en précisant le chiffre qui reflète votre opinion selon une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord). Vous aurez à indiquer aussi:

- Vos attentes: jusqu'à quel point vous pensez que toute banque devrait idéalement l'avoir.

- Votre perception: dans quelle mesure vous pensez que votre principale banque possède cette caractéristique.

### **La qualité des services de l'agence bancaire**

#### **Efficacité et assurance**

Ma banque est digne de confiance

Le personnel reconnaît le client régulier

La confidentialité de mes affaires est assurée

Le personnel me valorise

Le nombre d'interruption lors du déroulement du service est faible

Le personnel est bien formé

Le personnel chargé de la clientèle me connaît personnellement

Il n'y a pas de contradictions entre le personnel et la direction dans les décisions prises

Le service est fourni dans le délai promis

Ma principale institution financière a une bonne réputation

Je me sens en sécurité dans mes transactions avec la banque

Le service n'est pas ralenti à cause de bureaucratie ou de respect rigide des procédures

La publicité de ma principale banque reflète la bonne qualité de ses services

### **Accessibilité**

L'équipement est moderne

Il y a toujours suffisamment de caisses ouvertes

L'attente pour être servi n'est pas longue

Les files d'attente avancent rapidement

### **Tarifs des opérations bancaires**

Quand c'est utile, on me contacte immédiatement

Le personnel me donne une explication complète sur combien coûtera un service donné

Les frais de gestion des comptes sont raisonnables

Le personnel m'informe quand de meilleures solutions financières pouvant répondre à mes besoins se présentent

### **Tangibles**

Les relevés sont précis

Les locaux sont propres

Les locaux sont bien décorés

L'environnement physique permet au personnel de travailler efficacement

### **Produits et services**

La gamme de services est complète par rapport à mes besoins

La gamme de services suit les dernières innovations dans le domaine financier

### **Fiabilité**

Le service est accompli sans erreurs

La tenue des dossiers se fait avec précision

## **La qualité des services bancaires en ligne**

### **Design**

Le site de ma banque est visuellement agréable

Le site de ma banque est visuellement attrayant

Le site de ma banque présente des couleurs bien disposées

### **Facilité d'utilisation**

Je trouve le site de ma banque facile à utiliser

Il est facile de se rappeler comment utiliser le site de ma banque

Il est simple de naviguer sur le site de ma banque

### **Confidentialité**

Le site de ma banque protège le secret bancaire

Je pense que ma vie privée est protégée sur ce site

Je fais confiance au site de ma banque dans l'utilisation de mes informations personnelles

J'ai confiance en la sécurité du site de ma banque

### **Qualité de l'information**

Le site de ma banque répond à mes besoins d'information

L'information sur le site de ma banque est pertinente

L'information correspond à ce dont j'ai besoin

### **Sécurité financière**

Ma banque communique ses politiques de sécurité sur son site

Sur le site de ma banque, il y a des explications claires sur la sécurité

### **Gain du temps**

C'est rapide de réaliser des transactions sur le site de ma banque

Je gagne énormément de temps en utilisant le site de ma banque

Le site de ma banque ne me fait pas perdre mon temps

### **Interactivité**

Le site offre la possibilité de contacter un conseiller de ma banque

Je peux communiquer avec une personne de ma banque (par e-mail) au cas où j'aurais des problèmes avec mon compte

## **A propos de vous**

Votre âge est :

- moins de 20 ans
- 21 - 30 ans
- 31 - 40 ans
- 41 - 50 ans
- 51 - 60 ans
- Plus de 60 ans

Vous êtes :

- Un homme
- Une femme

Vous travaillez en tant que :

- Artisans, commerçants et chefs d'entreprises
- Agriculteurs exploitants
- Cadres, professions intellectuelles supérieures
- Professions libérales
- Employés
- Ouvriers
- Retraités
- Sans activité professionnelle
- Etudiant
- Autre :

Si vous le souhaitez, précisez le nom de votre banque :

.....

## *Table des matières*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Remerciements .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>Sommaire .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>Liste des abréviations.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Liste des tableaux .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Liste des figures .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>Introduction générale.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b><i>Partie théorique : La contribution de l'Internet Banking dans l'amélioration des services de la banque.....</i></b> | <b>10</b> |
| <b>Section 1 : La Banque à distance .....</b>   | <b>11</b> |
| I.1 Présentation de la banque à distance .....  | 11        |
| I.1.1.La banque en ligne.....   | 11        |
| I.1.2.La banque à distance.....   | 12        |
| I.1.3.Les canaux de distribution de la banque à distance .....  | 12        |
| I.2. La banque à distance et les TIC .....  | 15        |
| I.2.1.Le taux de pénétration de l'internet .....  | 15        |
| I.2.2. La couverture par le réseau téléphonique mobile .....  | 16        |
| I.2.3.L'utilisation du mobile et Smartphone .....   | 18        |
| I.2.4.L'E-commerce .....  | 19        |
| I.2.5.L'E-gouvernement.....   | 21        |

## **Section 2 : L'effet des services en ligne sur la nature des produits et services et sur la distribution..... 23**

|   |    |
|---|----|
| II.1.L'effet des services en ligne sur la nature des produits et services offerts aux clients.. | 23 |
| II.1.1.L'E-banking .....  | 23 |
| II.1.2.Le mobile banking.....   | 28 |
| II.1.3.Le mobile payment.....   | 29 |
| II.1.4.Les réseaux sociaux.....   | 31 |
| II.1.5. Récapitulatif de l'offre de la banque à distance .....                                  | 31 |
| II.1.6.Le cadre réglementaire des services en ligne .....                                       | 33 |
| II.2. Le rôle des services en ligne dans l'amélioration de la transformation digitale.....      | 34 |
| II.2.1.Avantages de l'automatisation des processus opérationnels.....                           | 35 |
| II.2.2.Les freins à l'automatisation des processus opérationnels.....                           | 36 |
| II.2.3.Solutions pour réussir l'automatisation.....   | 36 |

## **Section 3 : L'effet des services en ligne sur la relation client et sur la perception de la qualité de services..... 39**

|   |    |
|---|----|
| III.1. Le caractère relationnel de la banque à distance .....               | 39 |
| III.1.1.La Banque Multicanal.....   | 40 |
| III.1.2.La Banque Omnicanal.....  | 41 |
| III.1.3.Le client et la banque digitale .....                               | 43 |
| III.2. La banque à distance et la perception de la qualité de services..... | 44 |
| III.2.1.L'agencement.....   | 44 |
| III.2.2.La transformation numérique et les métiers de la banque .....       | 46 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b><i>Partie Empirique : La qualité perçue des services par les clients des banques tunisiennes</i></b> .....                   | <b>50</b> |
| <b>Section 1 : Méthodologie de travail</b> .....  | <b>51</b> |
| I.1. L'enquête : questionnaire .....  | 51        |
| I.1.1. Les outils de l'enquête .....  | 51        |
| I.1.2. Objectif et hypothèses de recherche .....  | 52        |
| I.1.3. L'échantillon: population cible.....   | 52        |
| I.2. Conception du questionnaire .....  | 52        |
| I.2.1.L'organisation et type des questions .....  | 52        |
| I.2.2.Rédaction du questionnaire .....  | 52        |
| I.2.3.La structure du questionnaire.....  | 53        |
| I.3.Collecte de réponses .....  | 57        |
| <b>Section 2 : Analyse des résultats</b> .....  | <b>57</b> |
| II.1.Présentation de l'échantillon : Taille et description.....   | 57        |
| II.2.Interprétation des réponses .....  | 60        |
| II.2.1.Classement des banques selon la qualité de leurs services au sein de l'agence .....                                      | 60        |
| II.2.2.Classement des banques selon la qualité de leurs services en ligne.....  | 63        |
| II.2.3.Classement des banques selon la qualité de leurs services bancaires .....  | 66        |
| II.2.4.Détermination du rôle des services en ligne dans l'amélioration de la qualité des services bancaires.....                | 68        |
| II.2.5.Détermination des faiblesses des services (items de mauvaise qualité) de chaque banque pour améliorer leur qualité ..... | 73        |
| II.2.6.Détermination des faiblesses de la qualité des services de la Banque de l'Habitat  | 85        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Section 3 : Rapport d'enquête</b> ..... | 87         |
| III.1. Vérification des hypothèses.....    | 87         |
| III.2. Résultat d'enquête .....            | 90         |
| <b>Conclusion générale</b> .....           | <b>94</b>  |
| <b>Bibliographie</b> .....                 | <b>97</b>  |
| <b>Annexes</b> .....                       | <b>102</b> |
| <b>Table des matières</b> .....            | <b>106</b> |