MELQART PARTNERS
ANCIENT WISDOM, MODERN STRATEGIES

Melqart Public CX Index™ 2026

L'expérience client dans les agences bancaires tunisiennes

Tunisie · Données T1-2026

Version Publique

Note d’analyse indépendante

© 2026, Melqart Partners

Note de l'auteur

Au-delà des avis, comprendre l'expérience bancaire



L'idée de cette étude est venue d'une observation qui revenait régulièrement au fil de mes échanges avec les acteurs du secteur bancaire: nous disposons d'une multitude d'indicateurs pour mesurer la performance financière des banques, mais très peu pour évaluer objectivement l'expérience vécue par leurs clients.

Pourtant, cette expérience façonne chaque jour la confiance accordée aux institutions financières. Une agence facile d'accès, un accueil de qualité ou un temps d'attente maîtrisé influencent durablement la relation entre une banque et ses clients. À l'inverse, les frustrations du quotidien restent rarement visibles dans les tableaux de bord des directions générales.

C'est cette réflexion qui a conduit à la création du ***Melqart Public CX Index™ (MPCXI™)****. Notre objectif est de transformer des données publiques, souvent dispersées et peu exploitées, en un indicateur structuré permettant d'éclairer les décisions des dirigeants avec un regard différent.*

J'espère que cette publication contribuera à enrichir le débat sur la transformation du secteur bancaire tunisien et démontrera que l'expérience client n'est plus seulement un sujet de satisfaction : elle devient progressivement un enjeu de compétitivité.

Dhia

Dhia Ahmed
Fondateur de Melqart Partners

Table des matières

5 Résumé exécutif

6 Fondements du Melqart Public CX Index™

7 Construction de l'indice

8 Périmètre d'analyse et limites méthodologiques

9 L'expérience bancaire tunisienne en 2026

10 Analyse géographique de l'expérience client

11 Les contrastes régionaux du MPCXI™

12 Le Grand Tunis sous pression

13 Classement des établissements bancaires

14 Variabilité régionale des performances

15 Homogénéité de l'expérience agence

16 Melqart Network eXperience Consistency Index™ (MNXCI™)

17 Expérience client et performance financière

18 Plan de transformation recommandé

19 Vers une nouvelle économie de la relation bancaire

© 2026 Melqart Partners



Résumé exécutif

L'expérience client comme nouvel indicateur de performance bancaire

Le **Melqart Public CX Index™ (MPCXI™)** constitue la première évaluation indépendante de l'expérience client dans les agences bancaires tunisiennes à partir de données publiques. Fondé sur l'analyse de **9677 avis publics** couvrant **1460 agences** réparties sur l'ensemble du territoire national, cet indice apporte un éclairage complémentaire aux indicateurs financiers traditionnels et permet d'apprécier la qualité perçue des réseaux bancaires.

Agences géoréférencées	Avis analysés	MPCXI™ national
1 460	9 677	57.6

1. **L'expérience client demeure perfectible**
Le MPCXI™ national s'établit à **57.6/100,** traduisant un niveau de satisfaction modéré. Les principales sources de friction identifiées concernent les temps d'attente, la disponibilité des automates et la charge opérationnelle des agences.

2. **Les régions les plus dynamiques ne sont pas celles qui offrent la meilleure expérience**
Contrairement aux idées reçues, les meilleurs résultats sont observés dans plusieurs gouvernorats de l'intérieur, tandis que le Grand Tunis enregistre les niveaux de satisfaction les plus faibles. Cette situation suggère que la densité de clientèle et la saturation des agences influencent davantage l'expérience client que le niveau de développement économique régional.

3. **La taille d'un réseau ne garantit pas la qualité de service**
Le classement obtenu à partir du MPCXI™ diffère sensiblement des hiérarchies habituellement fondées sur les parts de marché. Certaines banques de taille plus modeste obtiennent des niveaux de satisfaction supérieurs à ceux de réseaux historiquement dominants, illustrant que la qualité d'exécution opérationnelle constitue désormais un facteur différenciant.

4. **La cohérence du réseau devient un avantage concurrentiel**
L'étude introduit le Melqart Network eXperience Consistency Index™ (MNXCI™), un indicateur mesurant l'homogénéité de l'expérience client entre agences d'un même établissement. Les résultats montrent que la constance de la qualité de service constitue un élément essentiel de la promesse de marque.

5. **L'expérience client pourrait devenir un enjeu financier**
L'analyse met en évidence une relation exploratoire entre satisfaction client et structure des dépôts. Dans un contexte d'ouverture progressive du marché bancaire, la qualité de l'expérience pourrait progressivement devenir un déterminant de la fidélisation des dépôts et, à terme, de la performance financière des établissements.

© 2026 Melqart Partners

Fondements du Melqart Public CX Index™

Une méthodologie quantitative fondée sur les données publiques d'experience client

Doctrine d'évaluation de la Voix du Client (VoC) par données alternatives

Dans un contexte de transition numérique progressive mais inachevée, le réseau physique demeure le principal canal d'acquisition, de conseil à forte valeur ajoutée et de rétention des agents économiques. L'évaluation de l'expérience au guichet ne relève donc pas d'une simple mesure de satisfaction relationnelle, mais constitue un déterminant stratégique de la performance d'ALM d'exploitation à moyen terme.

Le Melqart Public CX Index™ (MPCXI) est un indicateur d'ingénierie relationnelle propriétaire conçu par Melqart Partners pour mesurer, de façon standardisée et comparative, la qualité perçue de l'expérience client au sein des réseaux physiques d'agences bancaires en Tunisie.

Une approche quantitative complémentaire aux enquêtes traditionnelles

Contrairement aux enquêtes de satisfaction classiques (de type Net Promoter Score, …), souvent limitées par des biais d'échantillonnage, des coûts de mise en œuvre et des déclarations lissées, le MPCXI™ capte le sentiment public réel et spontané à travers les avis publiés sur les plateformes ouvertes.

En exploitant la richesse des données géospatiales et d'évaluation alternatives issues de répertoires de cartographie publics, cet indice synthétise les perceptions publiques susceptibles de refléter des frictions opérationnelles (temps d'attente, accueil, traitement des réclamations) et les jugements émis de manière spontanée par les usagers à l'issue de leurs interactions physiques avec les banques de la place.

© 2026 Melqart Partners

Construction de l'indice

Correction bayésienne, couverture numérique et normalisation statistique

Traitement statistique et algorithme d'ajustement bayésien

La notation brute d'une agence sur les plateformes de référencement public est structurellement faussée par deux phénomènes d'asymétrie statistique : d'une part, la surreprésentation des comportements extrêmes (les clients insatisfaits ou sur-enthousiastes s'expriment davantage) ; d'autre part, l'étroitesse de l'échantillon d'avis par point de vente, qui amplifie la volatilité de la note.

Pour éliminer ces biais et améliorer la comparabilité statistique interbancaire, Melqart Insights applique un algorithme de correction bayésienne fondé sur la distribution multinomiale de Dirichlet. Le principe est d'ajuster la note moyenne observée d'un établissement en fonction de la robustesse de son échantillon d'avis.

Ce traitement d'ingénierie quantitative ramène de fait les établissements disposant d'un faible volume d'avis vers la moyenne sectorielle nationale, tandis que les notes des réseaux matures sont validées par leur masse statistique critique.

Le coefficient de couverture numérique (Coverage Ratio)

Le score final du Melqart Public CX Index™ est pondéré par un indicateur de visibilité et d'exactitude territoriale.

Ce ratio mesure l'aptitude d'une banque à rationaliser son empreinte numérique locale. Une banque présentant une proportion importante d'agences non référencées, de fiches d'agences obsolètes non mises à jour, ou de coordonnées spatiales erronées subit une pénalité structurelle sur son indice final. La transparence et la « découvrabilité » numérique des points de vente physiques constituent en effet la première brique de l'expérience client omnicanale moderne.

© 2026 Melqart Partners

Périmètre d’analyse et limites méthodologiques

Correction bayésienne, couverture numérique et normalisation statistique

Périmètre institutionnel

Le périmètre d'évaluation consolidé au 31 Mars 2026 englobe :

- 1 969 agences physiques recensées sur le territoire national.
- 1 460 points de vente uniques activement géoréférencés et audités via notre modèle de traitement de données géospatiales.
- 9 677 avis individuels et spontanés collectés, traités et analysés de manière indépendante.

Limites objectives du modèle

Le lecteur doit garder à l'esprit les limites inhérentes à cette méthodologie : l'analyse est sensible aux biais de participation numérique (surreprésentation des populations urbaines et connectées), à l'absence de filtres sémantiques sophistiqués en dialecte local (arabe tunisien ou derja) au sein de la notation brute, et à l'asymétrie de taille des réseaux physiques. Néanmoins, en agrégeant près de 10 000 points d'interaction issus de sources publiques alternatives, le Melqart Public CX Index™ constitue l'un des jeux de données publics les plus complets actuellement disponibles pour analyser la perception des agences bancaires tunisiennes.

© 2026 Melqart Partners

L'expérience bancaire tunisienne en 2026

Un niveau de satisfaction modéré marqué par des frictions opérationnelles récurrentes

Diagnostic macro-sectoriel du marché tunisien

À l'échelle nationale, le niveau de satisfaction global des usagers du système bancaire tunisien s'établit à un Melqart Public CX Index™ consolidé de 57.6. Ce résultat met en évidence un niveau de satisfaction modéré et une frustration persistante des consommateurs face aux services physiques traditionnels.

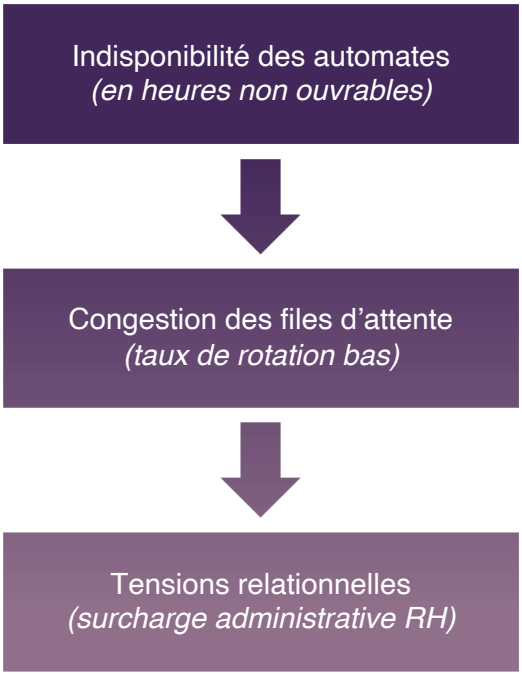
Analyse des facteurs explicatifs de la sous-performance

Ce score est compatible avec trois facteurs de friction fréquemment évoqués dans les verbatims analysés.

La faiblesse du taux de disponibilité des infrastructures automatiques (GAB/DAB) : Les pannes récurrentes, les ruptures de liquidité en période de vacances ou de fin de mois, et l'absence d'un service d'assistance de proximité figurent parmi les thèmes les plus fréquemment associés aux verbatims négatifs sur les réseaux publics.

- L'engorgement récurrent des réseaux de guichets : L'étroitesse des plages horaires d'ouverture et l'absence de mécanismes d'automatisation des opérations de trésorerie de base (retraits, versements) provoquent une congestion quotidienne des agences, pénalisant l'expérience utilisateur et dégradant la productivité des collaborateurs.

- Les résultats peuvent refléter une difficulté des équipes à consacrer suffisamment de temps au conseil personnalisé : Les équipes d'exploitation, accaparées par des tâches de saisie administrative à faible valeur ajoutée, manquent de temps pour délivrer un accompagnement commercial personnalisé, transformant l'agence en un lieu de friction réglementaire plutôt qu'en un espace de conseil.



© 2026 Melqart Partners

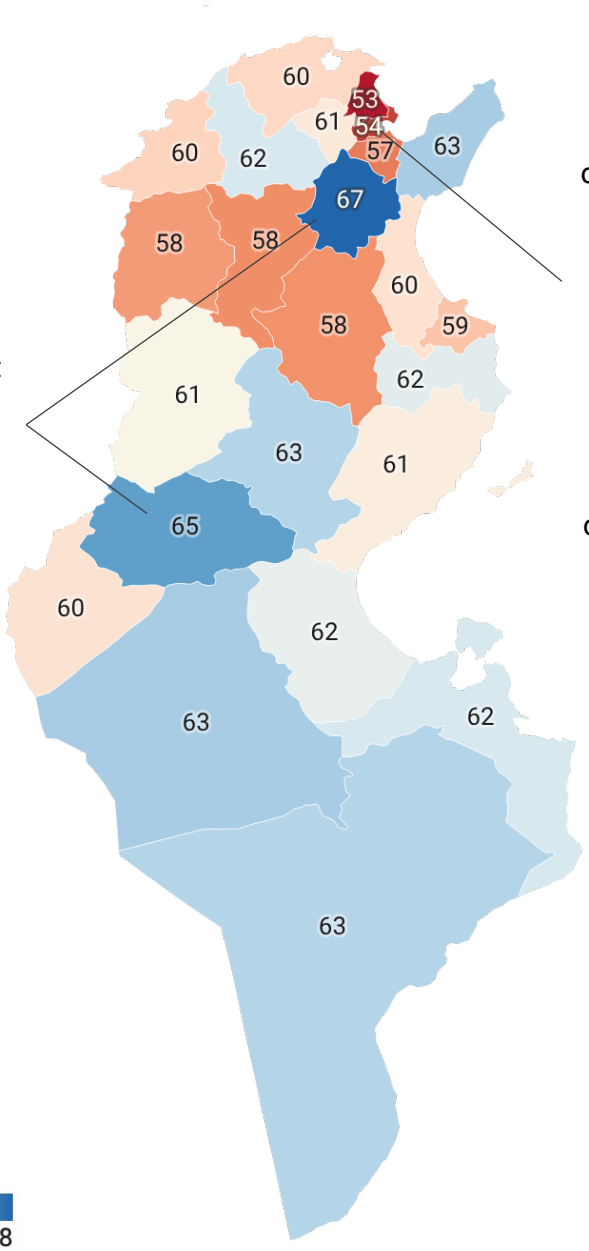
Analyse géographique de l'expérience agence

Des disparités territoriales qui dépassent les différences économiques régionales

L'analyse spatiale des résultats du MPCXI™ met en évidence une faible corrélation apparente entre l'intensité économique d'un territoire et la qualité de l'expérience client qui y est dispensée.

L'examen des 24 gouvernorats tunisiens révèle que la qualité perçue de l'expérience en agence n'est pas corrélée au niveau de richesse économique régionale :

Bastions de satisfaction régionaux
La faible densité de la clientèle de masse par agence au sein de ces régions, éliminant de fait les goulots d'étranglement aux guichets.
Les collaborateurs de réseau y bénéficient d'une plus forte proximité sociologique avec les usagers, garantissant une meilleure résolution des frictions transactionnelles.



Asphyxie et insatisfaction de l'aire urbaine du Grand Tunis
les temps d'attente aux des guichets de détail et la faible disponibilité opérationnelle des automates DAB/GAB en heures non ouvrables transforment l'expérience client (frustrée par une transformation digitale incomplète) en un goulot d'étranglement relationnel.

Source : Melqart Partners, MPCXI™ 2026 (9 677 avis, mars 2026)

© 2026 Melqart Partners

Les contrastes régionaux du MPCXI™

Pourquoi certaines régions offrent une meilleure expérience que les grands centres urbains

Les gouvernorats de Zaghouan (66.8), Gafsa (64.8) et Kébili (63.0) se positionnent en tête de la perception publique. Une explication plausible réside dans la faible densité de la clientèle de masse par agence au sein de ces régions, réduisant de fait les goulots d'étranglement aux guichets. Les collaborateurs de réseau y bénéficient d'une plus forte proximité sociologique avec les usagers, garantissant une meilleure résolution des frictions transactionnelles.

À l'inverse, les centres économiques et les zones à forte concentration urbaine enregistrent les scores les plus faibles observés dans notre échantillon. Le gouvernorat de Tunis (qui concentre le premier réseau national avec 462 agences physiques) affiche un index de seulement 54.2. Les gouvernorats de l'Ariana 52.6 et de Ben Arous 57.2 partagent ce diagnostic de crise.
La saturation des réseaux physiques urbains, les temps d'attente prohibifs, le sous-effectif récurrent des guichets de détail et la faible disponibilité opérationnelle des automates DAB/GAB transforment l'expérience client dans la capitale en un goulot d'étranglement relationnel permanent.

Top 5	MPCXI™
Zaghouan	66.8
Gafsa	64.8
Nabeul	63.0
Kebili	63.0
Tataouine	62.7

Bottom 5	MPCXI™
Kairouan	57.8
Siliana	57.8
Ben Arous	57.2
Tunis	54.2
Ariana	52.6

Melqart Insight

Une corrélation négative est observée entre la richesse économique mesurée d'une région et son indice MPCXI™. Cette relation pourrait notamment s'expliquer par un déphasage d'investissement. Une hypothèse explicative est que les banques ont déployé leurs agences physiques là où se situent les bilans des grandes entreprises, mais elles ont omis d'adapter la capacité de traitement de ces structures à l'explosion des comptes de détail individuels. L'hinterland bénéficie paradoxalement d'un service de meilleure qualité grâce à la stabilité de ses équipes et la moindre pression démographique sur les guichets.

Avis de prudence méthodologique et d'interprétation territoriale
Les écarts de MPCXI™ observés entre les différents gouvernorats ne doivent pas être attribués exclusivement à la qualité opérationnelle intrinsèque des réseaux bancaires locaux. Ils peuvent également refléter des différences territoriales profondes dans les attentes individuelles envers le service, les usages bancaires locaux, la propension naturelle de la population à publier un avis public et les comportements culturels de notation. Ces facteurs contextuels et exogènes ne font l'objet d'aucun ajustement mathématique dans le calcul du MPCXI™ : toutes les banques et toutes les agences du territoire national sont évaluées selon une méthodologie rigoureusement uniforme. Le classement territorial doit ainsi être interprété comme une comparaison de perceptions publiques observées à un instant T, et non comme une mesure isolée de l'efficacité intrinsèque ou managériale des agences physiques concernées.

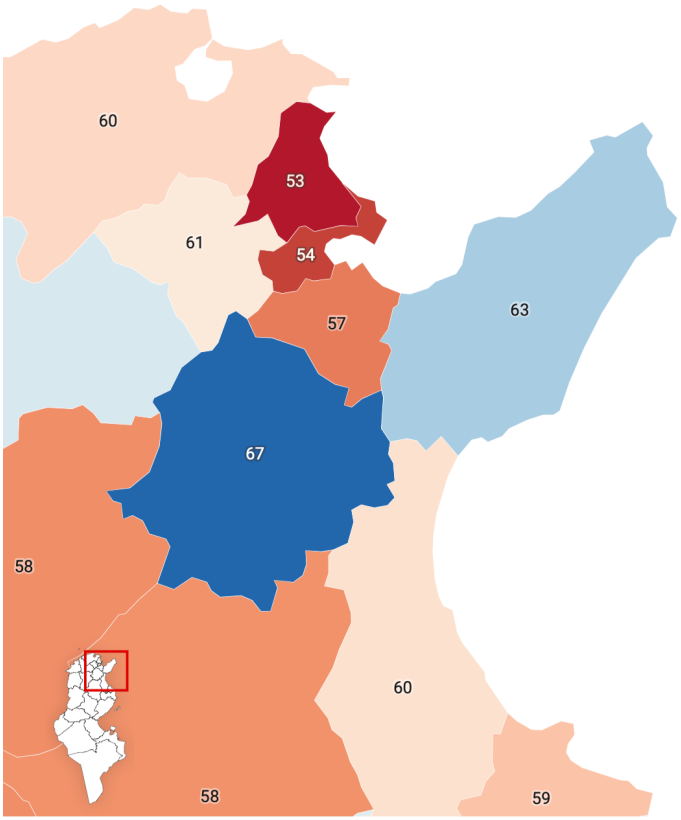
© 2026 Melqart Partners

Le Grand Tunis sous pression

Les limites opérationnelles du modèle d'agence dans les zones de forte densité

Melqart Insight

L'aire urbaine du Grand Tunis est le laboratoire où se joue l'avenir des modèles physiques bancaires. La concentration de population rend nécessaire une dématérialisation d'urgence. Maintenir un modèle où le client doit encore faire la queue à plusieurs reprises pour récupérer une carte bancaire ou un extrait de compte est une organisation désormais peu adaptée aux attentes actuelles de la clientèle. À l'ère de la banque digitale. Les résultats sont compatibles avec une transition numérique encore incomplète des banques de réseau qui génère cette saturation humaine face à une clientèle de plus en plus exigeante.



Les trois gouvernorats majeurs affichent des niveaux d'indices alarmants :

- **Ariana (52.6)** : Ce gouvernorat combine une forte population de cadres intermédiaires et d'étudiants connectés à un réseau d'agences qui n'a pas su opérer son virage numérique. Les points de contact y subissent la pire note brute du pays.
- **Tunis (54.2)** : Malgré une densité bancaire conséquente (462 agences), l'indice s'effondre sous le poids de 3 102 avis d'insatisfaction répertoriés. Les résultats suggèrent que le modèle actuel d'organisation des agences atteint ses limites dans les zones les plus denses.
- **Ben Arous (57.2)** : La composante industrielle et de transit du gouvernorat crée des pics d'encombrement aux guichets que les agences locales sont incapables d'absorber lors des périodes clés de versement de salaires.

Source : Melqart Partners, MPCXI™ 2026 (9 677 avis, mars 2026)

© 2026 Melqart Partners

L'échiquier concurrentiel

Performance comparative des réseaux selon le Melqart Public CX Index™

Le classement interbancaire tunisien révisé selon l'indice normalisé du MPCXI™ met en évidence un classement sensiblement différent des hiérarchies traditionnellement fondées sur les parts de marché. Les leaders historiques du crédit de détail se retrouvent déclassés par des banques au profil plus ciblé ou aux structures organisationnelles plus rigoureuses.

Banque / Alias	Échantillon	Coverage Ratio	MPCXI™
BANQUE DE TUNISIE	488	99.2%	**67.0**
ALBARAKA BANK	259	97.6%	**63.3**
ARAB BANKING CORPORATION	91	100.0%	**62.2**
BANQUE DE TUNISIE ET DES ÉMIRATS	117	93.3%	**61.8**
Banque G	602	79.5%	61.7
Banque M	242	89.1%	60.8
Banque N	163	98.2%	60.6
Banque A	1337	92.3%	57.9
Banque D	723	98.7%	57.4
Banque F	659	62.8%	56.9
Banque E	667	73.8%	56.6
Banque K	349	67.3%	56.5
Banque H	502	79.8%	56.4
Banque I	491	58.6%	**55.5**
Banque C	1275	66.5%	**54.0**
Banque P	117	51.4%	**52.5**
Banque B	1276	75.1%	**52.2**

© 2026 Melqart Partners

Variabilité régionale des performances

L'hétérogénéité de l'expérience client selon les territoires

L'évaluation croisée de la performance relationnelle des établissements à travers les gouvernorats permet d'identifier l'inefficience de capillarité de certains réseaux physiques :

Alias Banques	Grand Tunis	Littoral	Intérieur	Écart de volatilité spatiale
Banque J	61.0	64.5	72.0	11.0%
Banque C	48.5	55.0	61.2	**12.7%**
Banque B	44.0	51.2	58.0	**14.0%**
Banque I	49.2	54.1	59.5	10.3%
Banque G	59.0	61.0	66.1	7.1%
Banque F	51.0	55.8	60.4	9.4%

Le cas d'école de l'asymétrie régionale (Banques B et C)

Cette cartographie met en évidence que l'incohérence de prestation d'expérience client est maximale pour les réseaux à forte capillarité commerciale :

● La Banque C : présente l'un des écarts de volatilité spatiale les plus élevés du marché à 14,0%. Elle s'effondre dans le Grand Tunis avec un score de 44 au sein des agences urbaines saturées, alors qu'elle parvient à préserver un niveau de service modéré de 58 dans les agences de l'intérieur du pays.

● La Banque B : reproduit cette même asymétrie opérationnelle, son index fléchissant à 49 dans les pôles urbains du Grand Tunis face à 61 dans les régions intérieures.

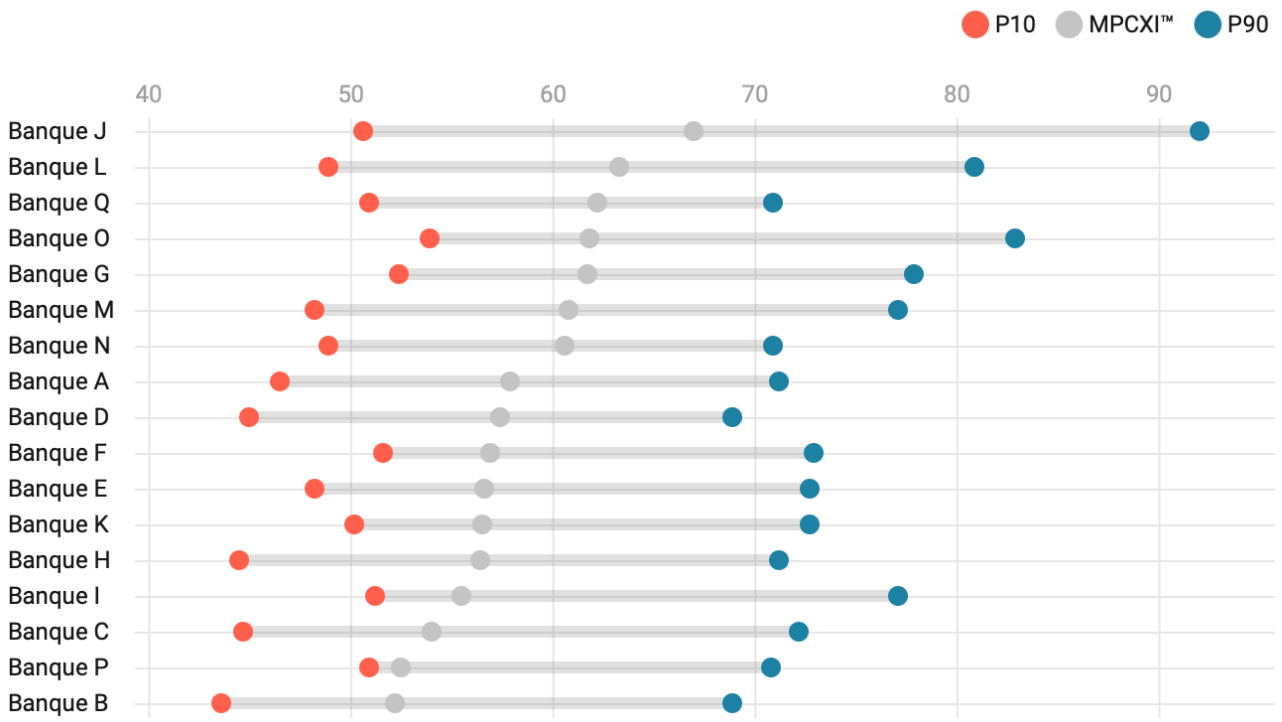
Ces résultats suggèrent que les structures organisationnelles, les effectifs en agence et les protocoles de routage client de ces deux banques de détail majeures pourraient ne pas être pleinement adaptés à la gestion des grands flux de clientèle urbaine ou aux attentes d'une clientèle ayant différents niveaux d'exigence.

© 2026 Melqart Partners

Homogénéité de l'expérience agence

Pourquoi la cohérence du réseau constitue un avantage concurrentiel

Pour un établissement de crédit, la régularité et l'homogénéité de la qualité de service délivrée à travers l'ensemble de ses agences physiques est un indicateur de marque plus robuste que la simple moyenne brute nationale. Un réseau caractérisé par une forte disparité de service (des agences d'excellence côtoyant des agences sous haute tension) présente une volatilité opérationnelle préjudiciable pour la fidélité de sa clientèle.



P10 : MPCXI™ du 10ème percentile (10% des agences aux plus faibles index)
P90 : MPCXI™ du 90ème percentile (10% des agences aux plus forts index)

Expérience Standardisée ➔ **Promesse client identique partout**

Expérience Volatile ➔ **Qualité de Service dépendant du stress local**

© 2026 Melqart Partners

Melqart Network eXperience Consistency Index (MNXCI) ™

Mesurer la stabilité de l'expérience client à l'échelle du réseau

Afin de quantifier cette dimension, Melqart Insights introduit le **Melqart Network eXperience Consistency Index (MNXCI)™**. Cet indicateur propriétaire mesure l'inverse de la dispersion statistique (écart-type ajusté) de la satisfaction client calculée au niveau individuel de chaque agence pour laquelle nous exploitons les données d'évaluation publiques géoréférencées.

Plus un MNXCI™ est élevé, meilleure est l'homogénéité de l'expérience client d'une banque dans ses différentes agences.

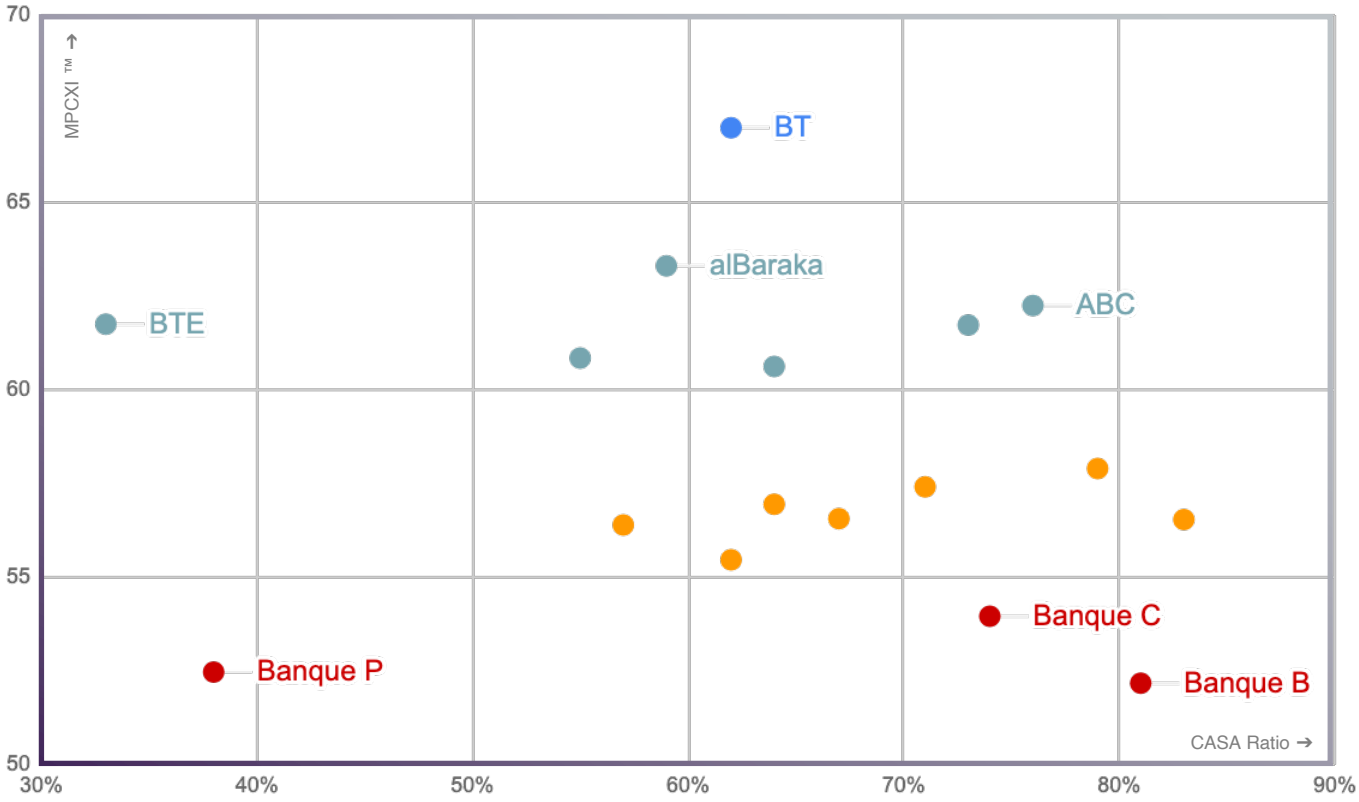
Alias Banques	P10	MPCXI™	P90	MNXCI™
Banque P	50.9	52.5	70.8	**80.0**
Banque Q	50.9	62.2	70.9	**80.0**
Banque F	51.6	56.9	72.9	78.8
Banque N	48.9	60.6	70.9	78.0
Banque K	50.2	56.5	72.7	77.6
Banque D	45.0	57.4	68.9	76.1
Banque E	48.2	56.6	72.7	75.5
Banque A	46.5	57.9	71.2	75.3
Banque B	43.6	52.2	68.9	74.8
Banque G	52.4	61.7	77.9	74.5
Banque I	51.2	55.5	77.1	74.2
Banque H	44.5	56.4	71.2	73.3
Banque C	44.7	54.0	72.2	72.5
Banque M	48.2	60.8	77.1	71.1
Banque O	53.9	61.8	82.9	71.0
Banque L	48.9	63.3	80.9	**68.0**
Banque J	50.6	67.0	92.0	**58.6**

© 2026 Melqart Partners

Expérience client et performance financière

Analyse exploratoire de la relation entre satisfaction et structure des dépôts

L'évaluation croisée des performances financières consolidées (NIM, Coefficient d'exploitation, ROE, CASA) et de la perception publique met en évidence une relation empirique qui mérite d'être examinée: les banques qui affichent la plus forte capacité à collecter des ressources gratuites (CASA Ratio) sont fréquemment celles qui enregistrent la plus faible satisfaction relationnelle client.



Une interprétation possible est les barrières à la mobilité des clients de détail sur le marché bancaire tunisien. Des leaders (Banques B et C) peuvent tirer profit d'une structure de collecte captive d'une rentabilité exceptionnelle, garantie par l'envergure asymétrique de leurs réseaux d'agences physiques de détail (CASA respectif de 81% et 74%). Cependant, cette hégémonie de réseau se traduit par une saturation des points de vente et une dégradation de l'expérience client (MPCXI™ de 52 et 54 respectivement).

Sans contestabilité réelle du marché (complexité administrative, coûts de substitution de compte, multidistribution forcée des produits financiers), ces établissements n'auraient que de faibles incitations économiques à investir de manière proactive dans la qualité de l'expérience relationnelle au guichet, la base de clientèle de dépôt restant structurellement captive.

© 2026 Melqart Partners

Plan de remédiation recommandé

Stratégie concurrentielle & ALM d'expérience

Pour corriger les inefficacités identifiées sur l'ensemble du réseau national et restaurer la fluidité au dernier kilomètre, Melqart Partners préconise un cadre de remédiation structuré en trois piliers stratégiques interconnectés (MECE). Ces axes de transformation visent à allier l'excellence opérationnelle terrain aux impératifs de gestion de bilan (Asset Liability Management).

"De-Bottlenecking" Opérationnel et Maîtrise du Coefficient d'Exploitation	"Data-Driven ALM d'Expérience" et Gouvernance Interne	Rationalisation Arbitrée de l'Empreinte Physique
Plan de Migration des Flux Transactionnels	**Intégration Managériale des Risques de Perception**	**Sélectivité des CapEx**
Accélérer la transition des opérations de guichet à faible valeur ajoutée (retraits d'espèces mineurs, dépôts de chèques, édition de documents réglementaires) vers les applications mobiles et les espaces libres-services. Cette décharge des guichets physiques permet d'atténuer la congestion dans les zones denses du littoral et de réduire les coûts opératoires d'exploitation unitaire.	Intégrer formellement des métriques de qualité de service et d'expérience client territorialisées au sein des schémas d'incitation et des objectifs de rémunération variable des directions régionales et des chefs d'agences. L'objectif est d'aligner les intérêts des équipes opérationnelles sur la rétention relationnelle plutôt que sur la seule production de volume.	Suspendre l'expansion de réseaux physiques traditionnels lourds au profit d'agences de taille réduite et de concepts "Light & Digital", moins gourmands en capital opérationnel. Cette approche réoriente les budgets vers la modernisation technologique et la maintenance applicative pour assurer un taux de disponibilité constant des automates.
Accompagnement et Accueil Dynamique	**Gouvernance ALM et Sensibilité des Dépôts de Détail**	**Standardisation Rigoureuse du Parcours**
Mettre en place au sein des halls d'accueil de l'aire urbaine des conseillers d'orientation dédiés. Leur rôle est d'accompagner de manière didactique la transition digitale des clients et de désengorger immédiatement les files d'attente aux guichets traditionnels.	Modéliser le sentiment client comme une composante clé de la stabilité des ressources. Une volatilité régionale de l'expérience client (faiblesse du *MNCXI*) constitue un indicateur précurseur d'érosion des dépôts stables non rémunérés. Intégrer ces dynamiques dans les hypothèses d'écoulement pour le calcul du ratio de liquidité à court terme (LCR) et du ratio de financement stable net (NSFR) permet d'optimiser le coût global des ressources et de réduire les primes de liquidité interne.	Modéliser et codifier les meilleures pratiques opérationnelles du marché (protocoles d'accueil, gestion de l'attente active, polyvalence des équipes) afin de concevoir un référentiel de service uniforme et auditable périodiquement par des tiers indépendants.

© 2026 Melqart Partners

Vers une nouvelle économie de la relation bancaire

Pourquoi l'expérience client devient un enjeu stratégique de gestion du bilan

La publication du Melqart Public CX Index™ met en évidence un niveau de satisfaction perfectible au sein des réseaux physiques. Si la barrière historique de la captivité géographique protège encore temporairement les parts de marché des acteurs historiques, l'écosystème financier tunisien entre dans une phase de transition majeure.

La convergence des réformes réglementaires de la Banque Centrale de Tunisie (BCT) en faveur de la portabilité gratuite des comptes bancaires, de la facilitation du transfert de solde et de la limitation des ventes liées pourrait renforcer le rôle de la satisfaction client comme facteur de rétention des dépôts.

Dans ce contexte de contestabilité accrue, marqué par le déploiement opérationnel des établissements de paiement, des solutions de monnaie électronique et d'acteurs de niche très agiles, les institutions qui affichent un MPCX™ dégradé pourraient être davantage exposées à une érosion progressive de leur base de dépôts. Ce phénomène contraindra ces réseaux à recourir à des financements institutionnels plus onéreux, susceptible d'exercer une pression sur leur marge nette d'intérêt et modifier de manière structurelle la hiérarchie de rentabilité de la place de Tunis.

Baisse du MPCXI™ & MNXCI™
(Friction Terrain)
↓
Volatilité des Dépôts Stables
(Sticky Deposits)
↓
Erosion du CASA Ratio
(Fuite vers Fintech/Niche)
↓
Recours au refinancement de marché onéreux
↓
Augmentation du Coût de Liquidité
& Compression de la NIM
↓
Pression sur les ratios LCR / NSFR

Melqart Insight

L'expérience client ne doit plus être cantonnée à des fonctions de support marketing ou de communication institutionnelle. Dans un environnement où la regulation peut se montrer volatile et hautement contestable, le sentiment client pourrait progressivement devenir une variable pertinente dans les réflexions ALM. La capacité à préserver l'intégrité de l'expérience relationnelle au guichet est le premier garant de l'accès à une ressource stable et non rémunérée. La gestion du risque de perception et de friction opérationnelle doit désormais s'imposer à l'agenda des comités de gestion des risques et de gestion actif-passif (ALCO).

© 2026 Melqart Partners



À propos de Melqart Insights

Le laboratoire d'analyse économique et financière de Melqart Partners

Melqart Insights est la plateforme de recherche de **Melqart Partners**, dédiée à la production d'analyses quantitatives, d'indicateurs propriétaires et de publications indépendantes sur les transformations des systèmes financiers, des services et des organisations.

Nos travaux s'appuient sur l'exploitation de données publiques, de méthodologies statistiques transparentes et d'une approche multidisciplinaire combinant stratégie, économie, finance, opérations et expérience client. Notre ambition est de produire des analyses directement exploitables par les dirigeants, les investisseurs, les régulateurs et les décideurs publics.

Les publications Melqart Insights privilégient les faits observables, la rigueur méthodologique et une lecture prospective des évolutions économiques. Elles ont vocation à alimenter le débat, à éclairer les décisions stratégiques et à contribuer au développement d'une culture de la donnée dans les organisations.

Le **Melqart Public CX Index™ 2026** constitue le deuxième opus de cette collection, après notre étude consacrée à l'inclusion financière et à la géographie bancaire en Tunisie. Il introduit une nouvelle dimension d'analyse en mesurant la qualité perçue de l'expérience client au sein des réseaux physiques bancaires.

Les prochaines publications poursuivront cette démarche en proposant une vision toujours plus intégrée du secteur bancaire tunisien, notamment à travers le croisement des performances opérationnelles, de l'expérience client et des indicateurs financiers afin de construire un référentiel indépendant de performance globale des établissements.

Contacts

Dhia Ahmed
Founder & Managing Partner
dhia@melqartpartners.com ↗

Melqart Insights
Banking & Financial Systems
insights@melqartpartners.com ↗

Regional Offices

Boston
americas@melqartpartners.com

Sophia Antipolis
europe@melqartpartners.com

Tunis
mena@melqartpartners.com

MELQART PARTNERS
ANCIENT WISDOM, MODERN STRATEGIES

© 2026 Melqart Partners