

CASE STUDY: TAX EFFICIENCY OF A HOLDING COMPANY

Antoine PAPADOPOULO

*Professeur à la FGM
Université Saint-Joseph de Beyrouth
antoine.papadopoulo@usj.edu.lb*

ABSTRACT

The Chief Executive Officer of a multinational Group is concerned about his Board's decision to decrease significantly the tax cost by about 40 % over the next two years based on the latest audited Financial Statements to boost the profits and gain a competitive advantage for a Holding Company in the current turbulent economic environment.

The CFO is working on the Group's holding structure, intra-group financing arrangements and service fees, in order to satisfy the Board's requirement i.e. to cut the tax bill by about 40 %, resulting in boosting the profits by the same percentage, everything being equal.

The CFO highlights potential tax weaknesses and assess the tax efficiency of the current holding structure of the Group as well as the Group's financing arrangements; He identifies the limitations of the current service fee arrangement from a corporate tax and transfer pricing policy and documentation perspectives, as well as the factors that need to be considered when determining arm's length price for intra-group services.

Keywords: corporate tax, holding structure, multinational Group

BACKGROUND

On March 22, 2019, the CFO was preparing for a meeting with the Board of Directors of the Holding Company the next morning.

The CFO swiveled his chair to look at the view from his office at Group headquarters. He had just received a call from his CEO. The latter had told him that the Directors of the Board would like to meet with them. The topic of concern was the significant tax cost that the Group is incurring on yearly basis.

The Directors wished to discuss some questions related to that area of concern that was significantly affecting the Group's bottom line. The Group had grown rapidly thanks of the CEO and his team's entrepreneurial and managing skills. The revenue of 2018 was higher than the revenue of 2017 by 30 % and the revenue of 2016 by 40 %.

These increases in the revenues led to an increase the tax cost by 50 % over the last two years.

The Board of Directors found this tax cost as colossal and decided it wanted to hear the CFO's views on how to plummet it especially that the CEO had budgeted a revenue increase of 40 % for 2019, resulting in an increase of the budgeted tax cost by about 20 %.

THE PROBLEM

Can the CFO decrease the tax cost in 2019 and 2020 by about 40% to boost the consolidated profit of the Group and therefore improve more the rating of the Group before its Bankers and investment community as well as gain a competitive advantage?

The Directors greeted the CEO and the CFO as they entered the Board room. "Gents, we have a challenge that we hope you can help us with. We need additional profits, everything being equal, by cutting our tax cost."

The CFO realized that this would require some creativity and he began to brainstorm.

A number of ideas ran through his mind, some of them reasonable, other a bit compromising.

The CFO answered, "well, we would have some options."

1. We should review thoroughly the Group's holding structure and assess its tax efficiency and all of its significant jurisdictions.
2. We should analyze the Group's financing arrangements and assessing the tax efficiency of the external debt facilities of the Holding Companies (Luxembourg and Tax Haven) and intra-group debt funding of the Group's significant jurisdictions.
3. We should explore tax issues related to the current service fee arrangement (intra-group arrangements) from a corporate tax and transfer pricing policy and documentation perspectives, as well as to the factors that need to be considered when determining arm's length price for intra-group services.

THE OPTIONS

Option 1 Analysis of the holding structure

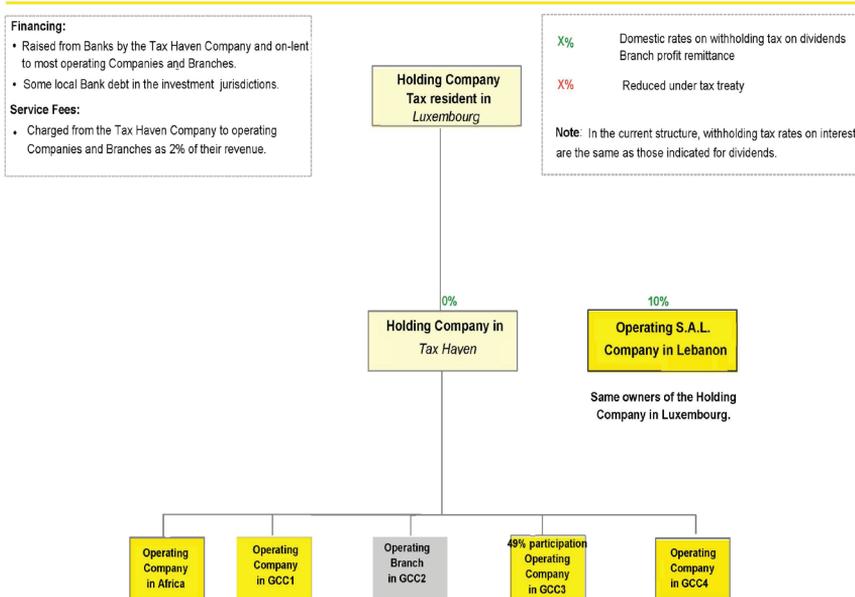
The current Group structure

The top Holding Company of the Group is tax resident in Luxembourg and ultimately holds the following investments:

- Participations in operating Companies in the GCC, Mena region and Africa; and;
- Operating Branches in the GCC.

The corporate structure of the Group, as it stands **currently**, is illustrated below:

Current Group Holding Structure



The CFO assured the members of the Board of Directors that the current holding structure is generally efficient from a tax perspective because profits are up-streamed to the Holding Company in Luxembourg without incurring withholding tax leakages.

However, he indicated that the Group is incurring currently a 10 % and 5 % withholding tax cost on dividends in Africa and GCC1 respectively, but he added that he believes that he can engineer a withholding tax reduction from 10 % to 7.5 % in Africa and from 10 % to 5 % in Lebanon.

How to cut the 2.5 % and 5 % tax costs in Africa and Lebanon respectively?

The CFO made a recommendation to the Board of Directors to establish a Dutch or UK Holding Company and transfer the African shares from the Tax Haven Holding Company to the Dutch Holding Company and to establish a Cypriot Holding Company to become the Parent Company of the Lebanese operating S.A.L. Company.

According to the projection made by the CFO, this 2.5 % tax reduction will result in a \$ 2 million tax savings.

He added that the structure is efficient because many investment jurisdictions (e.g. GCC2, GCC3, GCC4) do not levy dividend withholding taxes under current domestic legislation. However, he reminded them that tax treaties allow “locking in” reduced tax rates to protect against a change in domestic rules. This opportunity is not fully utilized, as most participations are held from the Tax Haven Company, which does not have an extensive tax treaty network.

The CFO continued and raised the 49 % participation issue in the GCC3 Company. He reminded the Directors of their decision taken previously to sell this 49 % participation for strategic purposes.

“So what idea do you have?” the CEO asked.

The CFO shook his head and without immersing the members of the Board and the CEO in many of the financial details surrounding the future exit strategy from the GCC3, simply put he stressed on establishing a Cypriot Holding Company (or a Dutch / UK Holding Company) to which the shares held (49 %) in the GCC3 Company will be transferred.

By doing so, the 15 % GCC3 tax on the gains on the shares may be eliminated, resulting in a \$ 6 million tax savings (the estimated gain on the GCC3 shares amounts to \$ 40 million).

Finally, in respect of the holding structure, the CFO highlighted two strategic issues related to tax efficiency.

1. The Tax Haven structure may be unsustainable in the long term and for a potential expansion into new markets knowing that the use of low-tax jurisdictions (such as Tax Haven) is increasingly scrutinized by the tax authorities in investment jurisdictions.
2. Currently, most investments of the Group are structured as Branches, rather than subsidiaries-this is generally tax efficient for profit repatriation, but complicates a future exit from individual jurisdictions (given licenses, permits, track record, etc. may not be separately transferable).

Therefore, the CFO recommended that the Directors consider investing through local subsidiaries rather than branches for their future new investments.

Option 2 Analysis of the intra-group financing arrangements

“ You have a variety of alternative courses of action to recommend in order to reduce the Group’s tax liability significantly. What else is there?” The CEO asked.

The CFO steepled his fingers and looked at his CEO. “True.”

In respect of the intra-group financing arrangements, the CFO made it clear that this approach generally appears tax-efficient, particularly because:

1. Financing operating Companies in high-tax investment jurisdictions with interest-bearing debt generates interest expenses deductible for tax purposes (subject to conditions);
2. Interest margin booked by a Tax Haven Holding Company should be taxable at 0 % corporate income tax (CIT); and
3. No withholding tax should arise in respect of interest payments from a Tax Haven Holding Company to lenders, irrespective of their tax residence.

However, he indicated to the Board’s members and the CEO that the interest in intra-group debt is currently subject to withholding taxes in Africa (10%), GCC1 (5%) and Lebanon (10 % - it would be treated same as dividends because the financing comes from the Parent Company). These tax leakages may be mitigated through the use of tax treaties.

Africa: Withholding tax on interest may be reduced from 10 % to 7.5 % if intra-group debt is provided from a Dutch / UK Company instead of a Tax Haven Company.

GCC1: Withholding tax on interest may be reduced from 5 % to 0 % if intra-group debt is provided from a UK Company instead of a Tax Haven Company.

Lebanon: Withholding tax on interest may be reduced from 10 % to 0 % if intra-group debt is provided from a UAE Company instead of a Tax Haven Company.

The above withholding tax rates reductions will result in a \$ 3,5 million tax savings according to the CFO.

To conclude on this second option, the CFO highlighted a high risk that interest expenses may be challenged by the tax authorities, as being non-arm’s length (i.e. not on market terms) because of the lack of formal transfer pricing methodology or documentation.

Therefore, in order to support the Group’s interest expenses and avoid any challenge carried out by the tax authorities, the CFO recommended that the Group develops a transfer pricing methodology for intra-group debt and prepares transfer pricing documentation where required.

The CEO enquired how to maximize the Group’s tax-deductible interest.

The CFO responded. “The Group may not be fully utilizing the opportunity to reduce its overall effective tax rate by maximizing tax-deductible interest expenses. Debt capacity analysis may be carried out as part of transfer pricing work to determine how much additional debt may be provided to each operating Company within the arm’s length range.”

Option 3 Tax issues related to the intra-group service fees

After a three hour meeting, the CEO grinned. “What else?”

The CFO replied that there is still a third and last course of action to explore that is specific tax issues related to the intra-group service fees.

Currently, the service fees are charged from the Tax Haven Company to the operating Companies at 2 % of their revenues.

The CFO recommended that the direct charge be made via an Offshore Company to be established in Lebanon because fees charged from the Tax Haven Company (a low-tax jurisdiction) may receive additional scrutiny from the tax authorities in the investment jurisdictions (Africa, GCC1, etc.).

He reiterated that there is a high risk that service charges may be challenged by the tax authorities as being non-arm’s length (i.e. not on market terms) because there is a lack of a formal transfer pricing methodology or documentation to support the service charges / headquarters cost allocations.

The good news was at the end of the meeting when the CFO recommended to increase the service fees from 2 % to 4 % that according to him will result in a \$ 3 million tax savings because of the increase in the service fee cost (tax deductible).

THE DECISION

The CEO and CFO are confronted with a number of intertwined tax, legal and cost issues.

The CEO’s ultimate responsibility is to ensure that the future tax liability will be reduced significantly, resulting in an increase of the Group’s profits (everything being equal) and gaining a competitive advantage.

It is important to bear in mind that, if the Group wishes to rely on treaty benefits (such as reduced withholding tax rates), it would need to create sufficient economic substance at the selected Holding / Financial Companies’ jurisdictions.

In the current international tax environment, reliance on “letterbox” Companies lacking any commercial substance (management or operations) in their home jurisdictions does not appear sustainable. This is particularly the case in view of the Organization for Economic Co-operation and Development’s (OECD) release of the Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) project reports, which aim to prevent improper use of tax treaties.

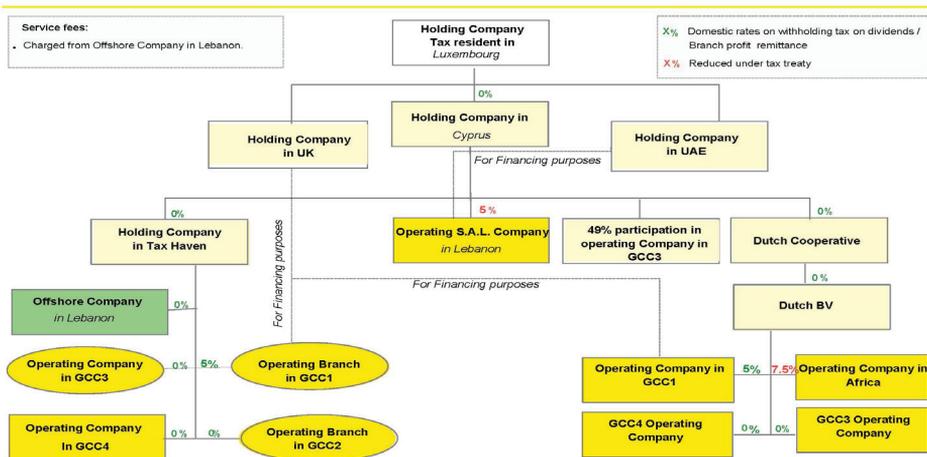
Given creating economic substance in Holding and Financing jurisdictions may be costly, the CEO and CFO would ultimately need to decide on the desired structure on the basis of cost/benefit considerations, as well as their attitude to risk.

They should also be conscious of the tax authorities' increased focus on pricing of intra-group transactions. The Group's intra-group financing and service fee arrangements should be managed to ensure that the pricing is on market terms and supported by transfer pricing documentation.

The Directors place their trust in the CEO and CFO to make decisions that are in the Group's best interests.

In view of the nature of the Group's transactions as well as their huge amounts involved, tax and non-tax considerations and after assessing the opportunities presented by the CFO as well as the benefits justifying the cost of creating new Holding Companies (including maintaining sufficient substance in the Netherlands and the UK), the CFO has proposed the following new structure and also highlighted its advantages over the current one.

Proposed Group Holding Structure



ADVANTAGES

Dutch Holding Company

UK Holding Company

Cypriot Holding Company

Common advantages over the current structure:

- African withholding tax on dividends and interest may be reduced from 10 % to 7.5 %.
- Capital gains on the 49 % participation in the GCC 3 Company may be protected against GCC 3 tax on disposal (15 %)
- Generally regarded as more reputable jurisdictions than Tax Haven
- Wider tax treaty networks, i.e. provide a more suitable platform for future expansion

Relative advantages:

Dutch Holding Company	UK Holding Company	Cypriot Holding Company	UAE Holding Company
<ul style="list-style-type: none"> • New investments into GCC1 (structured as subsidiaries) may be protected against GCC1 Tax on capital gains upon eventual disposal (20 %). • Dutch Holding Company suitable for raising loans (no withholding tax on interest in the Netherlands). 	<ul style="list-style-type: none"> • GCC1 withholding tax on interest may be reduced from 5 % to 0 % under the UK-GCC1 tax treaty. 	<ul style="list-style-type: none"> • Because a UK Holding Company is less suitable for raising loans (20 % withholding tax on interest, reduced for certain lender jurisdictions), a Cypriot Holding Company may be used to reduce the withholding tax rates. • Lebanese withholding tax on dividends may be reduced from 10 % to 5 % under tax treaty. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lebanese withholding tax on interest may be reduced from 10 % to 0 % if intra-group debt is provided from a UAE Holding Company.

In making a “reasonable” decision to re-structure the Group as proposed by the CFO, the Board of Directors would meet their objective to plummet the tax cost, resulting in increasing significantly the bottom line of the Group by 40 % (everything being equal) and gaining a competitive advantage.

LE RÔLE DE LA CONFIANCE EN LIGNE DANS L'INTENTION D'ACHAT DE L'E-CONSOMMATEUR LIBANAIS

Nour SARDOUK

*Master en gestion et management – Option : Marketing des Services
Université Saint-Joseph de Beyrouth
Master en Gestion de l'Université François-Rabelais de Tours
(France)
nour.sardouk@net.usj.edu.lb*

RÉSUMÉ

Le marché du e-commerce au Liban affiche une forte croissance, mais la concurrence s'intensifie. Cet article permet de présenter la croissance exponentielle des principaux acteurs libanais de cette industrie ; cette croissance indique qu'il existe encore un grand potentiel de marché pour le commerce électronique au Liban. La disponibilité des produits ou des services en ligne a impliqué une tendance émergente parmi les consommateurs et e-consommateurs libanais, en particulier la génération Y. L'objet de notre étude est d'identifier le rôle de la confiance en ligne dans l'intention d'achat de l'e-consommateur libanais en prenant le cas de Feel22.com, leader de la vente en ligne des cosmétiques et de produits de beauté au Liban.

Mots-clés : E-Commerce, E-consommateurs libanais, confiance en ligne, intention d'achat, vente en ligne.

ABSTRACT

The e-commerce market in Lebanon is growing at a fast pace but competition is intensifying. This article reveals the exponential growth of the main Lebanese actors in this industry; this growth indicates that there is still a large market potential for e-commerce in Lebanon. The availability of online products or services has implied an emerging trend among Lebanese consumers and e-consumers, especially amongst Generation Y. In fact, the purpose of our study is to identify the role of online trust in the purchase intent of the Lebanese e-consumer by taking the case of Feel22.com, leader of online sales of cosmetics and beauty products in Lebanon.

Keywords: E-commerce, Lebanese E-consumers, online trust, purchase intent, online sales.

Dans le cadre du développement du commerce électronique au Liban, à partir de 2002, le Ministère de l'Economie et du Commerce a reconnu l'importance du e-commerce qui permettra aux entreprises locales, que ce soit des entreprises familiales, des Startups, des PME ou encore de grandes entreprises, de participer au commerce électronique global et de bénéficier de sa croissance formidable. D'où vient le rôle du projet « Ecomleb » conçu afin d'atténuer la gravité des limites du commerce électronique au Liban. Le financement du projet a été garanti grâce à une subvention de 1,7 million d'euros de la Commission européenne. Selon le Ministère de l'Economie et du Commerce, le projet « Ecomleb » qui s'est déroulé entre Janvier 2004 et Juillet 2005 avait deux objectifs principaux :

- La conception d'un cadre juridique et règlementaire pour le commerce électronique.
- Le développement du commerce et des campagnes de sensibilisation.

De nos jours, le commerce électronique continue son essor, et les entreprises libanaises en profitent et participent à l'enrichissement des différents secteurs d'activité de l'économie libanaise.

A quel point la confiance contribue-t-elle à l'obtention d'un avantage concurrentiel lors des transactions électroniques réalisées sur un site e-commerce libanais ? Quel est le rôle de la confiance en ligne au niveau des sites e-commerce libanais ?

Concernant les choix méthodologiques adoptés pour cette étude, le travail est le résultat du contexte dans lequel nous nous sommes trouvés, et des conditions relatives à l'accès aux données primaires et secondaires. Notre étude s'articule autour de la confiance en ligne des sites e-commerce libanais : l'étude de cas du site e-commerce libanais Feel22.com¹.

Notre approche est basée sur la méthode netnographique, qui est « une méthode d'enquête qualitative qui utilise Internet comme source de données en s'appuyant sur les communautés virtuelles de consommation. Elle analyse les actes communicationnels des membres d'une communauté virtuelle de consommation dans le but de produire une connaissance nouvelle relative à l'objet de consommation autour duquel gravite la communauté. » (Bernard, 2004). Pour cela, notre terrain de recherche est composé de 62 avis en ligne retirés du site Feefo.com², que nous avons codé sur le logiciel NVivo afin de dégager des thèmes principaux utilisés dans l'élaboration du questionnaire. Ensuite, nous avons utilisé la technique quantitative, réalisée sur la base de l'enquête par questionnaire composé de 15 questions qui portent sur la confiance en ligne, la consultation des avis en ligne avant l'achat, et l'expérience d'achat en ligne sur des sites e-commerce libanais. Nous avons combiné ces deux méthodes afin de les utiliser de façon complémentaire.

1. Après autorisation du directeur de cette plateforme et dans le respect du niveau de confidentialité requis.

2. Feefo.com: fournisseur indépendant d'avis en ligne. L'analyse des 62 avis en ligne a été faite entre Juillet et août 2017.

Afin d'actualiser l'analyse des avis en ligne sur le site Feel22.com et leur évolution entre les années 2017 et 2019, il faut souligner la croissance importante du site durant cette période. Actuellement, ce site n'exploite plus Feefo.com comme fournisseur indépendant d'avis en ligne, mais il a sa propre section dédiée aux avis en ligne. Cette section comporte jusqu'à maintenant 1392 avis en ligne³.

1. LE COMPORTEMENT DE L'E-CONSOMMATEUR

1.1 Le comportement de l'e-consommateur libanais

De nos jours, le marché électronique libanais maintient une croissance modérée. En effet, plusieurs facteurs sont à l'origine d'un manque de confiance entre les acheteurs et les vendeurs libanais, notamment :

- L'écart entre les prix des détaillants
- Une faible politique de protection du consommateur libanais
- L'instabilité politique et une croissance économique faible

Une étude réalisée par Byblos Bank soulignant l'indice de confiance des consommateurs libanais, montre qu'il atteint un score de 61,8 vers la fin de l'année 2017, contre un score de 105,8 enregistré à la même période en 2008.

Le profil du consommateur libanais « peu optimiste » révèle un âge médian de 28,5 ans et un PIB par habitant de 8 257 USD (Banque Mondiale, 2017) ; il est plus jeune mais moins riche comparé au profil du consommateur appartenant à la région du Golfe. Toutefois, l'e-consommateur libanais préfère régler ses achats en espèces vu qu'il trouve la plupart de ses produits à proximité. Malgré un accroissement important de l'utilisation des cartes de crédits, les libanais ne sont pas complètement tournés vers les achats en ligne. Non seulement il existe un manque de confiance par rapport à la sécurité des paiements en ligne, mais encore, le paiement à la livraison est un moyen de paiement prédominant au Liban. Plusieurs sites libanais mettent en valeur l'existence de paiement à la livraison en raison du manque de confiance de la part du consommateur libanais.

1.2 La valeur perçue

Dans ce paragraphe, nous allons présenter trois approches de la valeur perçue selon différents auteurs :

- En ce qui concerne l'approche par la valeur d'achat, Zeithaml (1988) considère que c'est une vision rationnelle et cognitive de la valeur ; c'est la valeur pré-achat. Dans notre questionnaire (cf. Annexe 1), nous avons évalué la satisfaction de l'e-consommateur, par le biais d'une échelle de Lickert, dans l'expérience de pré-achat en ligne sur des sites e-commerce libanais. Nous citons 5 éléments essentiels : Education du consommateur, Recherche du produit, Qualité de l'information à propos des produits/services, Comparaison des produits et Design du site.

3. Mise à jour le 01/07/2019.

- En ce qui concerne l'approche de la valeur de consommation, Holbrook (1999) s'inscrit dans une approche affective et expérientielle de la valeur, il s'agit dans ce cas-là de la préférence relative caractérisant l'expérience d'interaction entre un sujet et un objet. En d'autres termes, elle résulte de l'expérience de consommation et/ou de possession d'un bien. L'e-consommateur dans notre cas a pour objectif d'identifier des sources de valeur de son expérience d'achat en ligne sur des sites e-commerce libanais. Nous citons six sources de valeur intégrées dans l'expérience d'achat en ligne de l'e-consommateur libanais :

- Commander: Sur le site Feel22.com, le système d'avis en ligne Feefo.com est affiché directement quand on rentre sur le site⁴, ainsi que sous chaque produit montrant l'évaluation des acheteurs. Il faut mentionner aussi que les tutoriels cosmétiques et les images des micro-bloggeuses, des Influenceurs et des bloggeuses qui apparaissent sur le site, jouent un rôle important dans le processus de commande en ligne.
- Procédure de paiement
- Sécurité de paiement en ligne
- Diversité de méthodes de paiement
- Le prix (Price)
- Discount/ Code de promotion

- En ce qui concerne la valeur mixte (Lai, 1995 ; Aurier et al., 2004), elle bénéficie à la fois du cadre d'analyse de la valeur d'achat et de la richesse des composantes de la valeur de consommation. Autrement dit, c'est la valeur avant et/ ou après achat.

En résumé, nous déterminons la valeur perçue d'un site e-commerce libanais centré sur la vente de produits de beauté dans le tableau suivant⁵ :

- Bénéfices (inspiré de Rivière & Bourliataux-Lajoie, 2013) :

4. Feefo.com intégré au site Feel22 entre Septembre 2016 – Août 2018.

5. Se référer au nouveau modèle de recherche au paragraphe 5.

	Valeur extrinsèque	Valeur intrinsèque
Valeur orientée vers soi	<p>Valeur d'excellence : l'achat de produits de beauté (cosmétiques, soins de la peau, des cheveux) pousse le consommateur à se sentir supérieur (changement de son apparence) et lui donne un sentiment d'accomplissement.</p> <p>Valeur épistémique : l'achat de produits de beauté, suivre les tendances beauté, comblent la curiosité et le désir de l'individu.</p>	<p>Valeur hédono-affective : l'achat des produits de beauté rencontre les attentes de joies, de plaisir, de distraction et d'amusement du consommateur, et suscite ses sentiments. Par exemple, une adolescente qui désire couvrir l'acné sur son visage, procède à l'achat de cosmétiques qui lui procurent les sentiments de joie et de plaisir, et augmente l'estime de soi.</p> <p>Valeur esthétique : la consommation des produits de beauté est une forme d'expression personnelle et artistique.</p>
Valeur orientée vers les autres	<p>Valeur de lien social : les cosmétiques à prix élevés peuvent être associés à une classe sociale riche, ou un statut social important, ou encore un groupe social important. Et vice versa.</p> <p>Valeur d'expression de soi : le fait de se maquiller est une forme d'expression de soi, chacun à sa façon, créant le « makeup look » qu'il préfère.</p>	<p>Valeur fonctionnelle : c'est la capacité des produits de beauté à fournir une performance fonctionnelle, utilitaire ou technique (exemple : couvrir l'acné, traiter et soigner la peau, améliorer l'apparence de certains traits du visage, accomplir une tendance beauté, etc.). La fonctionnalité est reliée aux attributs concrets et tangibles des produits de beauté.</p>

Sacrifices :

- Monétaires : cherté des produits de beauté (haut de gamme), cherté des frais de livraison et de douanes.
- Non-monétaires : le risque perçu au niveau :
 - De la sécurité du paiement en ligne ;
 - De la qualité du produit/service ;
 - Du temps de la livraison ;

- Du service après-vente et de la qualité du service clientèle ;
- De la gestion des remboursements et des retours.

Nous avons identifié les sacrifices non-monétaires perçus par les acheteurs: Le Service clientèle/service après-vente, La gestion des remboursements et des retours, Le Temps de la livraison et La Qualité du produit/service.

En résumé, il s'agit d'examiner les relations entre la valeur perçue de l'e-consommateur, la confiance vis-à-vis d'un site marchand et l'intention du consommateur de ré-acheter un certain produit.

1.3 L'impact des avis en ligne sur l'achat en ligne

Nous avons extrait 62 avis en ligne du site Feefo.com⁶ ; ces avis ont été codés sur le logiciel NVivo 11, en vue de dégager plusieurs thèmes. Cette méthode, associée à la recherche qualitative, nous a permis de faire ressortir 8 thèmes associés aux verbatims :

- Comportement du consommateur (ou Consumer behavior)
- Qualité de la livraison (ou Delivery and shipping quality)
- Expérience de l'utilisateur (ou User Experience)
- La recommandation (ou Recommendation)
- Sentiment négatif (ou Negative Sentiment)
- Sentiment positif (ou Positive Sentiment)
- Qualité du produit (ou Product Quality)
- Qualité Service clientèle (ou Customer Service Quality)

Les thèmes ci-dessus nous ont permis d'élaborer un questionnaire, tout en combinant la méthode qualitative et la méthode quantitative de façon complémentaire.

En guise de conclusion, en se basant sur l'extraction des avis en ligne de Feefo.com, nous constatons qu'il existe plusieurs facteurs qui peuvent influencer l'achat en ligne. Effectivement, les thèmes tirés des avis en ligne concernant Feel22.com montrent que l'e-consommateur libanais fait sa recherche en ligne avant de valider sa transaction électronique. Il s'est avéré que la consultation des avis en ligne est indispensable pour les internautes libanais, surtout dans un contexte de manque de confiance, que ce soit avant leurs achats en ligne, ou dans un point de vente physique.

6. Période d'étude : Juillet – Août 2017.

5. Are you influenced by bloggers and social media influencers' online reviews? *
Mark only one oval.

1 2 3 4 5
Strongly disagree ○ ○ ○ ○ ○ Strongly agree

6. Which of these Lebanese websites have you heard of, or had an online shopping experience with? More than one option is available. *
Check all that apply.

- Lebelik.com
- Feet2.com
- Thegiamedition.com
- Shopcosmeticiuae.com
- Soentle.com
- Ishtart.com
- Lush Lebanon.com
- None of the above
- Other: _____

Customer satisfaction

7. I am satisfied with my overall experiences of internet shopping on Lebanese e-commerce websites.

If you never did online shopping on Lebanese websites, skip to next question.
Mark only one oval.

1 2 3 4 5
Strongly disagree ○ ○ ○ ○ ○ Strongly agree

8. I am satisfied with the pre-purchase experience of internet shopping on Lebanese e-commerce websites.

If you never did online shopping on Lebanese websites, skip to next question.
Check all that apply.

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Consumer education					
Product search					
Quality of information about products/services					
Product comparison					
Website design					

9. I am satisfied with the purchase experience of internet shopping on Lebanese e-commerce websites.

If you never did online shopping on Lebanese websites, skip to next question.
Check all that apply.

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Ordering					
Payment procedure					
Secured online payment					
Diversity of payment methods					
Price					
Discount/Promotion codes					

10. I am satisfied with the post-purchase experience of internet shopping on Lebanese e-commerce websites.

If you never did online shopping on Lebanese websites, skip to next question.
Check all that apply.

	Strongly agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
Customer service/ after sales support					
Handling of returns/refunds					
Delivery care and timing					
Product/service quality					

11. Why don't you purchase more products and services on Lebanese e-commerce websites, either for yourself or for your work/business? (Please check all that apply) *

- Check all that apply.
- Not applicable
 - Never tried it
 - Too complicated to place order
 - Faster/easier to purchase from a shop
 - Don't trust that my credit card number will be secure
 - Difficult to judge the quality of a product/service
 - Not enough information to make a decision
 - Bad previous experiences
 - Don't have a credit card
 - Difficult to find appropriate websites
 - Other: _____

1. Questionnaire – Trust in E-commerce

1. Do you value e-reputation of a company, brand or person? (E-reputation is the common opinion, provided information, exchanges, comments or rumors on the Web) *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5
Strongly disagree ○ ○ ○ ○ ○ Strongly agree

2. Do you ever check online reviews before buying a product or a service? *

Mark only one oval.

- Yes
- No After the last question in this section, stop filling out this form.
- Maybe

3. Check the products/services that make you view online reviews before your purchase decision. More than one option is available. *

Check all that apply.

- Electronic products
- Beauty products, cosmetics, skincare products, etc.
- Food products
- Clothing and shoes
- Hotel and ticketing reservation
- Luxury brands
- Cars
- Apartments
- Other: _____

Before your online shopping...

4. Are you influenced by consumers' personal identification information who give online reviews? (Photograph, Name, Gender) *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5
Strongly disagree ○ ○ ○ ○ ○ Strongly agree

12. 12. What age group do you belong to? *

Mark only one oval.

- Under 20 years
 20 - 35 years
 36 - 50 years
 50 - 65 years
 More than 65 years

12. 12. What age group do you belong to? *

Mark only one oval.

- Under 20 years
 20 - 35 years
 36 - 50 years
 50 - 65 years
 More than 65 years

13. 13. Employment status *

Check all that apply.

- Employed
 Self-employed
 Student
 Unemployed
 Other: _____

13. 13. Employment status *

Check all that apply.

- Employed
 Self-employed
 Student
 Unemployed
 Other: _____

14. 14. Monthly income

Mark only one oval.

- <500\$
 500\$ - 1000\$
 1000\$ - 3000\$
 >3000\$

14. 14. Monthly income

Mark only one oval.

- <500\$
 500\$ - 1000\$
 1000\$ - 3000\$
 >3000\$

15. 15. Gender *

Mark only one oval.

- Female
 Male

15. 15. Gender *

Mark only one oval.

- Female
 Male

2. LE COMMERCE ÉLECTRONIQUE AU LIBAN

2.1. Le contexte du commerce électronique

Selon une étude réalisée par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) en 2018, le Liban se classe 64^{ème} parmi 151 pays étudiés. Par contre, il a été classé 56^{ème} sur 143 pays en 2017. Ce classement est basé sur un indice qui mesure « le degré de préparation des pays au commerce en ligne et se compose de quatre sous-indices : l'utilisation d'internet, le nombre de serveurs sécurisés par million d'habitants, le taux de pénétration bancaire et la fiabilité de la livraison postale à domicile ».

Au niveau du nombre de serveurs, la CNUCED signale qu'il existe « 47 serveurs sécurisés par million d'habitants au Liban, contre une moyenne de 55,7 serveurs dans le monde ». En ce qui concerne la fiabilité de la livraison postale à domicile, le Liban enregistre un score de 70 points, contre une moyenne de 49 points au niveau mondial. Et finalement, le taux de pénétration bancaire s'élève à 45 %, contre une moyenne mondiale de 60,3 %.

Il est vrai que le Liban affiche une croissance considérable au niveau du commerce électronique, mais ce dernier présente toujours des limites :

- Le coût élevé d'Internet et de la mise en œuvre d'une infrastructure de télécommunications adéquate ;

- L'indisponibilité de connexions Internet rapides (haut débit) ;
- Le manque de confiance du consommateur dans les transactions sur les sites e-commerce au Liban ;
- L'absence de cadre réglementaire et de législations (lois ou projets de lois relatifs à la cybercriminalité, aux transactions électroniques, à la protection du consommateur, à la protection de la vie privée et des données, etc.) ;
- Le coût élevé de la livraison, colis d'expédition.

2.2. Le futur du commerce électronique

Le futur du commerce électronique au Liban fait face à de nombreuses opportunités, telles que :

- Adoption des lois et régulations pour organiser le commerce électronique au niveau local, et par conséquent guider les propriétaires des sites ;
- Implémentation des e-services par le gouvernement afin de créer un cadre propice au développement du commerce électronique ;
- Octroi des crédits aux startups orientées vers le digital ;
- Diminution du coût élevé d'Internet et la mise en œuvre d'une infrastructure de télécommunications adéquate.

3. LE SITE E-COMMERCE DE FEEL22.COM

3.1. Présentation de Feel22.com

Feel22 est un site e-commerce libanais lancé le 22 septembre 2016 par une équipe de trois entrepreneurs libanais.

Leur objectif est de fournir la plus large sélection de produits de maquillage, de soins capillaires, de soins de la peau, de parfums et d'autres produits de beauté des marques de luxe ou émergentes à des prix concurrentiels.

Leurs produits sont certifiés à 100 % et achetés auprès de distributeurs officiels au Liban. Le site travaille directement ou en collaboration avec la majorité des plus grands distributeurs locaux.

Ils ont servi plus de 1500 clients à ce jour avec des commandes livrées dans tout le pays. Ils offrent une livraison gratuite, des retours gratuits et un service clientèle afin d'assurer une expérience positive et sécurisée aux internautes. L'entreprise a collaboré avec une entreprise locale de livraison à domicile nommée Wakilni.

Le site libanais offre la possibilité de paiement en espèces à la livraison ainsi que le paiement par carte de crédit directement sur le site.

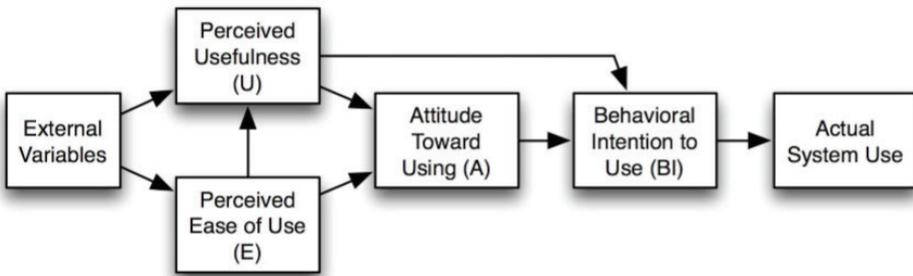
Le site Feel22.com est hébergé par la plateforme de e-commerce Shopify : les marchands qui désirent avoir leur propre site e-commerce peuvent le créer sur cette plateforme qui à son tour leur permet de gérer leurs produits, les commandes et les achats en ligne, les moyens de paiement et d'autres tâches.

3.2. La confiance en ligne et le modèle T.A.M

3.2.1. Définitions

D'une manière générale, la confiance sociale ou Social Trust, selon une étude réalisée par Diana C. Mutz⁷, est importante puisqu'elle réduit les « coûts de transaction » qui existent dans l'interaction avec autrui. Autrement dit, la confiance sociale joue un rôle important en déterminant si les pays sont capables de bénéficier du potentiel économique fourni par le commerce électronique.

L'un des objectifs de notre étude est de déterminer le rôle de la confiance en ligne de l'e-consommateur libanais, ainsi que sa perception des risques et des insécurités liés à l'achat en ligne sur les sites e-commerce libanais. Dans ce cadre, nous utiliserons le modèle T.A.M⁸ pour notre étude de cas ; il s'agit de postuler que des perceptions ou des croyances sur l'innovation sont essentielles au développement d'attitudes qui finiront par entraîner un comportement d'utilisation du système (Davis, 1989). Concernant le site Feel22.com dans le schéma suivant :



- Selon T.A.M, Perceived Ease of Use (ou E dans ce schéma), est un facteur important dans l'acceptation d'une certaine technologie (Davis et al., 1989). Dans ce cas-là, c'est la facilité d'usage perçue du site e-commerce au niveau des commandes de produits de beauté, de soins de la peau, de cosmétiques, etc. ; pour les consommateurs et les consommatrices.
- Selon T.A.M, Perceived Usefulness (ou U dans ce schéma), est aussi un facteur important dans l'acceptation d'une certaine technologie. Dans ce cas-là, c'est l'utilité perçue de commander en ligne des produits de beauté, de soins de la peau, de cosmétiques, etc.

Nous pouvons définir la confiance en ligne d'un internaute comme étant une attitude qui reflète ses attentes confirmées face à une situation en ligne plus ou moins risquée, tout en étant sûr qu'il ne sera pas exploité. Grandison et Sloman⁹

7. Diana C. Mutz; Social Trust and E-commerce, Experimental evidence for the effects of social trust on individuals' economic behavior; Public Opinion Quarterly, Vol. 69, N°. 3, Fall 2005, pp. 393 – 416.

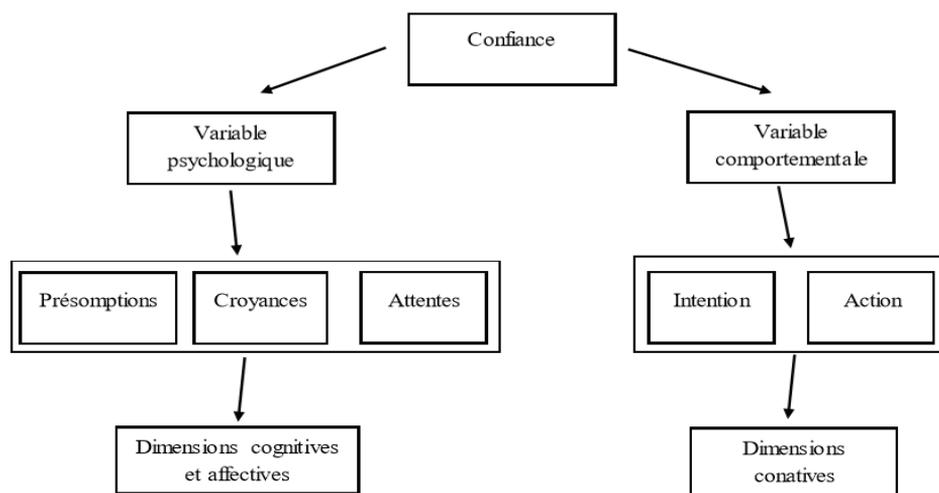
8. T.A.M. « Technological Acceptance Model » Davis, F.; Bagozzi, R. Warshaw, R. (1989).

9. T. Grandison and S. Sloman, "A survey of trust in internet applications." IEEE Communications Surveys and Tutorials, vol. 3, n°. 4, 2000.

considèrent que la confiance est composée de plusieurs attributs comme la fiabilité, l'honnêteté, la sécurité, la compétence et l'opportunité, ainsi que d'autres attributs dépendants du contexte de la confiance.

Dans une tentative de clarifier la notion de la confiance en marketing, Chouk et Perrien (2003) considèrent qu'un site e-commerce doit impérativement gagner la confiance des e-consommateurs pour qu'il puisse persister et réussir dans son domaine. En d'autres termes, la confiance en ligne et les actes frauduleux en ligne varient en sens inverse : plus le site marchand accomplit un acte malhonnête (tels que : paiement en ligne erroné, non livraison du produit commandé en ligne, livraison d'un produit non authentique alors qu'il prétendait le contraire, etc.), moins l'e-consommateur le considère comme fiable et alors il le décrédibilise. D'où, la notion de fidélité à un site e-commerce devient contestable et difficile à maintenir.

Nous allons examiner la classification des définitions de la confiance en marketing, en nous basant sur les réflexions de Dwyer et Lagace (1986), Smith et Barclay (1997), citées par Chouk et Perrien (2003) dans le schéma suivant :



- La confiance appropriée « à une attente cognitive ou un sentiment affectif » ; donc la confiance comme une variable psychologique. Ce premier type de confiance convient à la tendance spontanée de chaque individu et sa propension à avoir confiance aux autres; elle change en fonction des attitudes, de la personnalité et des expériences précédentes. Donc elle se caractérise par son appartenance à chaque individu et par sa variation avec le temps.
- La confiance appropriée à « un comportement de prise de risque ou comme une volonté de s'engager dans un tel comportement » ; donc la confiance comme une variable comportementale. Ce type de confiance dépend du contexte dans lequel se trouve l'individu ; elle s'associe à une dimension sociale ayant

des règles, une culture, des normes, des mœurs, des coutumes, que l'individu intègre tout au long de sa vie. Donc le comportement de ce dernier vis-à-vis d'autrui dépend du cadre de la dimension sociale dans lequel il se trouve.

4. DETERMINANTS DE LA CONFIANCE DE L'E-CONSOmmATEUR VIS-A-VIS D'UN SITE MARCHAND

Les variables liées au marchand

- La réputation perçue du marchand
- La satisfaction par rapport aux expériences passées avec le marchand

Les variables liées au site

- La perception du respect de la vie privée
- La labellisation par des tiers de confiance

Les variables liées à l'individu

- La propension à faire confiance
- La familiarité avec l'achat à distance
- La familiarité avec le marchand
- La familiarité avec Internet

Variable situationnelle

Risque perçu

Intention d'achat sur le site

Confiance vis-à-vis d'un site marchand

Dans ce paragraphe, nous allons citer les différents déterminants qui pourraient affecter la confiance de l'e-consommateur lors de sa visite sur un site e-commerce. Nous exposerons par la suite un modèle préliminaire de la confiance du consommateur vis-à-vis d'un site marchand, réalisé par Chouk et Perrien (2003) :

Le modèle théorique cité ci-dessus met en valeur trois types de variables qui influencent la confiance d'un e-consommateur:

- Les variables liées au site
- Les variables liées au marchand
- Les variables liées au consommateur

Dans le cadre théorique de notre étude qualitative, et en vue d'appliquer ce modèle à Feel22.com, nous proposons d'y ajouter d'autres déterminants de la confiance¹⁰ ; des caractéristiques du marchand, du site et du consommateur susceptibles d'influencer la confiance des e-consommateurs libanais, telles que :

Caractéristiques du marchand :

- L'e-réputation perçue du marchand.

Caractéristiques du site :

- Les avis en ligne concernant les produits et les marques offerts sur le site ;
- La diversité des moyens de paiements, notamment le paiement en espèces à la livraison (moyen de paiement favorisé chez les e-consommateurs libanais) ;

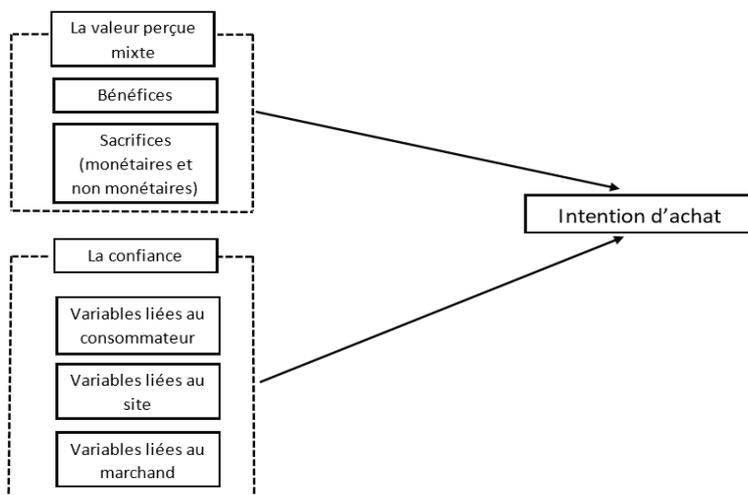
10. Se référer au modèle dans le paragraphe 4.

- Les collaborations avec des bloggeuses libanaises crédibles et des spécialistes dans l'industrie des cosmétiques ainsi que la mise en valeur de leurs témoignages sur le site.

• *Caractéristiques du consommateur :*

- La familiarité avec les médias sociaux (Youtube, Instagram, Facebook, Snapchat, Twitter, etc.);
- La familiarité avec les Youtubeurs et les bloggeuses libanaises qui font la promotion du site, et qui donnent des éléments motivant à l'achat en ligne (code discount, témoignage, tutoriel cosmétique, jeux concours, etc.).

5. L'IMPACT DE LA VALEUR PERÇUE ET LA CONFIANCE SUR L'INTENTION D'ACHAT : PROPOSITION D'UN NOUVEAU MODELE DE RECHERCHE



Après avoir défini la valeur perçue et la confiance, nous avons élaboré un modèle de recherche afin de clarifier l'intention d'achat de l'e-consommateur libanais :

Pour conclure, le nouveau modèle de recherche mentionné englobe ce que nous avons cité à propos de la valeur perçue, ainsi que ce que nous avons ajouté au niveau des variables influençant la confiance vis-à-vis d'un site marchand. Il est évident, d'après notre étude de cas, que les composantes de la valeur perçue mixte (bénéfices et sacrifices)¹¹ ainsi que les trois types de variables appartenant à la confiance¹², influencent l'intention d'achat de l'e-consommateur libanais.

Ce modèle peut être utilisé pour déterminer le degré d'influence de la valeur perçue mixte ou bien la confiance sur l'intention d'achat de l'e-consommateur au niveau d'un site e-commerce ; que ce soit par le biais d'un questionnaire, un focus group ou d'autres choix méthodologiques.

11. Les bénéfices et sacrifices mentionnés dans le tableau au paragraphe 1.2.

12. Les variables mentionnées au paragraphe 4.

CONCLUSION, APPORTS ET VOIES DE RECHERCHE

Somme toute, en joignant le monde des produits de beauté avec le numérique, les propriétaires des sites e-commerce augmentent les transactions électroniques plutôt que les relations. Les consommateurs ont recours à ces sites pour commander leurs produits de beauté en ligne. Pour cela, les détaillants cosmétiques, de produits de soins de la peau, doivent surtout combiner tous les canaux pour obtenir des résultats optimaux, tout en mettant le client au centre de leurs stratégies. Certes, c'est l'ère du « Customer Empowerment » qui nécessite des produits personnalisés, et en évolution constante. D'une part, les enseignes doivent faire l'équilibre entre l'engagement des consommateurs de sorte qu'ils deviennent une partie intégrante de la marque, et d'autre part, elles tirent profit du pouvoir des Influenceurs afin d'augmenter leur portée au niveau local et international.

Actuellement, il faut mentionner l'importance du contenu généré par l'utilisateur (ou CGU). Les médias sociaux constituent un facteur primordial dans le partage numérique des images. Les internautes partagent des millions de photos et des vidéos quotidiennement sur Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter et Snapchat. En ce qui concerne le visuel, les marques dépendent le plus d'Instagram. D'ailleurs, les industries de la mode et les cosmétiques profitent le plus puisqu'elles sont entièrement dépendantes du visuel. Pour cela, Feel22.com n'hésite pas à profiter du contenu généré par les utilisateurs et alors nous pouvons considérer que la communication visuelle est l'un de ses points forts dans sa stratégie marketing. En utilisant le CGU, ceci va augmenter la confiance des e-consommateurs et des visiteurs du site de Feel22, partant du fait des avis en ligne présents sur le site, ainsi que des images des bloggeuses maquillées provenant du compte Instagram de Feel22. De cette façon, le CGU incorporé à Feel22.com participe à l'augmentation du taux de conversion, ou encore le panier du visiteur.

Il serait intéressant d'explorer un autre domaine du marché libanais de commerce électronique : le m-commerce. Le commerce mobile « désigne généralement l'ensemble des transactions réalisées à partir des appareils considérés comme mobiles et est donc essentiellement constitué des achats réalisés sur smartphones et tablettes. ».¹³ Étant donné que les applications mobiles sont en croissance partout dans le monde, l'état des lieux du commerce mobile libanais peut se limiter au fait que les e-consommateurs utilisent leurs smartphones pour leurs recherches, mais font leurs achats en ligne via leurs ordinateurs mobiles. Pour cela, il est évident qu'un site e-commerce doit être compatible à la fois au téléphone mobile et à l'ordinateur.

13. <https://www.definitions-marketing.com/definition/commerce-mobile/>

RÉFÉRENCES

1. Webographie

<https://www.lorientlejour.com/article/1150373/commerce-electronique-le-liban-au-64e-rang-mondial-selon-la-cnuCED.html> (consulté le 30/06/19)

<https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/liban/marche-consommateur> (consulté le 30/06/19)

www.feel22.com

<https://www.economy.gov.lb/en/projects/e-commerce>

2. Monographie

CHAFFEY D. ; ELLIS-CHADWICK F. et al. Marketing digital. 5^e édition. Paris : Pearson France, 2014.

GAYET C. ; MARIE X. Web marketing et communication digitale : 60 outils pour communiquer efficacement auprès de ses cibles. Paris : Vuibert, Février 2016.

3. Articles

BERNARD Y. La netnographie: une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation. *Décisions Marketing*, 2004, p. 36, 49-62.

CHOUK Inès et PERRIEN Jean. Les déterminants de la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand : proposition d'un cadre conceptuel préliminaire. *Cahier n°318* Mai 2003.

JILIANG Tang et al. eTrust: Understanding Trust Evolution in an Online World.

MCKNIGHT D. Harrison; CHOUDHURY, Vivek; KACMAR, Charles. Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*; Sep 2002; 13, 3; ProQuest Central p. 334.

C. MUTZ Diana. Effects of Internet commerce on social trust. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 73, N° 3, Fall 2009, p. 439-461.