

LES ENJEUX DE L'E-BANKING AU LIBAN

Bissane HARB - Maître de conférences à la FGMS
bissan.harbbaghadi@usj.edu.lb

Mariam SALEH - Chargée d'enseignement à la FGMS
mariam.kobeicysaleh@usj.edu.lb

RÉSUMÉ

Les technologies de l'information et de la communication ont bouleversé le travail au sein des banques et ont suscité de profonds changements structurels. Les banques, à travers le monde, se trouvent confrontées à des défis multiples en vue d'adopter et d'intégrer les innovations technologiques et les pratiques de l'e-banking dans leur travail quotidien. Cet article vise à examiner les enjeux liés à l'adoption des canaux électroniques de distribution par les banques commerciales au Liban, ainsi que les facteurs qui les poussent à s'engager sur cette voie. En se référant à une approche qualitative, des entretiens semi-directifs ont été effectués avec des responsables travaillant dans 6 banques commerciales. L'étude qualitative nous a permis de vérifier la pertinence de certains facteurs et variables, issus de la littérature sur l'adoption des technologies de l'information et des recherches antérieures, dans le contexte libanais.

En outre, nos résultats ont mis le point sur les problèmes organisationnels et réglementaires rencontrés par les banques libanaises lors de l'intégration des services bancaires électroniques. Ils ont confirmé la complexité des changements à conduire et des défis à relever pour ce secteur qui se trouve en plein processus de développement technologique.

Mots-clés : adoption des innovations technologiques, secteur bancaire au Liban, e-banking.

INTRODUCTION

Les principes de base de l'activité bancaire ont changé (Berz et al., 2009). L'industrie bancaire connaît actuellement un changement profond. On assiste à une évolution des rôles et à une transformation. C'est le passage des rôles traditionnels à de nouveaux rôles et de nouveaux produits. Le contact virtuel fait désormais partie du paysage bancaire qui ne peut plus être appréhendé qu'à partir ses deux aspects physique et virtuel.

La diffusion de l'Internet a favorisé l'intégration des innovations technologiques dans le secteur bancaire. Les clients ont apprécié les avantages de ces innovations puisqu'ils étaient à la recherche d'un nouveau système qui leur permet d'exécuter leurs transactions bancaires sans effectuer un contact physique avec la banque (Toufaily et al., 2009). Les banques élargissent, de plus en plus la palette des canaux électroniques disponibles. Ainsi, les ATM, les téléphones mobiles et les programmes en ligne sont désormais disponibles aux clients, en sus des services bancaires traditionnels (Sankari et al., 2015)

I. ÉVOLUTION DE L'USAGE DE L'INTERNET À TRAVERS LE MONDE : PANORAMA GÉNÉRAL

Durant les quinze dernières années, le besoin d'utiliser les technologies d'information a considérablement augmenté dans les pays du monde. L'Internet est un des plus importants produits de la technologie d'information moderne (Mitchel et al., 2011). Les banques, à travers le monde, développent de plus en plus des stratégies d'intégration des dernières innovations technologiques. Ces stratégies englobent la fixation des objectifs, des processus, des priorités et des mesures du succès (60 % des pays en 2013 contre 37% en 2009¹). En fait, selon une enquête menée en 2013 auprès de 150 banques opérant dans différentes régions dans le monde : 77 % ont déclaré qu'elles ont augmenté leurs investissements en technologie et 5 % seulement ont affirmé qu'elles ont réduit ces investissements².

S'il existe certes des différences d'un pays à l'autre, celles-ci tentent toutefois à s'estomper. Ainsi, les systèmes bancaires anglo-saxons et scandinaves ont largement amorcé leur virage vers la banque en ligne³. Le secteur bancaire français possède quant à lui ses propres caractéristiques d'organisation et de structure. En effet, la performance d'innovation dans toute l'Europe connaît un progrès, mais elle reste en retard par rapport à celle des autres pays⁴.

Toutefois, et bien que les banques sur les marchés matures prennent la question de l'innovation plus sérieusement qu'il y a quelques années, ce sont toujours les banques dans les pays en développement qui guident toujours le marché et montrent plus d'ambitions dans ce sens⁵. Les banques leaders dans ce domaine sont celles qui se trouvent dans des pays comme la Turquie, la Pologne et la Malaisie⁶. En fait, au niveau des pays émergents, on distingue entre les économies à développement rapide et les économies à développement lent. Les banques appartenant à la première catégorie sont bien plus aptes à développer une stratégie d'innovation et à investir dans les activités de recherche et de développement⁷.

Enfin, on pourrait conclure que l'attention portée sur les innovations bancaires est évidente partout dans le monde. Ainsi, il y a des thèmes communs entre les régions mais quelques différences existent toujours.

2. APPROCHES ET MODÈLES THÉORIQUES MOBILISÉS

Plusieurs courants théoriques ont tenté d'expliquer le phénomène de l'adoption des technologies de l'information. En ce qui suit, on va exposer les principaux modèles utilisés dans la littérature pour analyser les facteurs individuels et organisationnels de l'adoption des technologies de l'information.

Le premier modèle est celui de Rogers (1983 ; 1995). Ce dernier a conçu un modèle sur la diffusion des innovations. Ce modèle suppose que certains facteurs comme la perception des attributs de l'innovation, le type de décision, le canal de communication, le système social et l'agent de changement agissent sur la rapidité de l'adoption d'une innovation par la population. Selon Rogers, les attributs de l'innovation font référence aux perceptions individuelles quant à l'avantage relatif de l'innovation telle que la perception des avantages liés à l'adoption, à la compatibilité, à la faible complexité, à la possibilité d'essai et au fort rayonnement de l'innovation. Ces éléments sont associés positivement à l'adoption de l'innovation. Toujours selon ce modèle, les réseaux interpersonnels favorisent l'adoption des innovations plus que les communications de masse. De même, des normes et des valeurs sociales

1 Innovation in retail banking: Simplify technology to innovate, September 2013, 5 annual edition, Efma

2 Idem 1

3 Selon Javelin mobile banking leader 2016, pour la première fois aux Etats-Unis, en 2015, les clients utilisant les services bancaires mobiles ont devancé ceux qui fréquentent seulement les agences (30% contre 24%)

4 Idem 1

5 Innovation in retail banking: delivering superior customer value, October 2014, 6 annual edition, Efma

6 Idem 5

7 Idem 5

favorables à l'innovation influencent positivement son adoption. Le modèle de Rogers a été critiqué pour son manque de spécificité puisqu'il a été développé pour s'appliquer à toutes sortes d'innovations. Or, l'adoption d'une innovation comme les NTIC revêt des caractéristiques particulières.

Le second modèle est le MAT (Modèle de l'acceptation de la technologie) de Davis (1989). Ce modèle se base sur la théorie de l'action raisonnée de Fishbein et Ajzen (1975) afin d'expliquer le phénomène d'adoption des technologies de l'information spécifiquement. Toujours selon le MAT, le comportement de l'individu dépend directement de l'intention de réaliser ce comportement. L'intention est fonction de l'attitude qui est déterminée par deux types de croyances : l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue. Ainsi, l'attitude de l'individu face au système est basée sur l'impact qu'il aura sur ses performances. Le MAT a été largement utilisé dans les travaux portant sur l'adoption des NTIC.

Le troisième modèle est proposé par Dbholkar et Bagozzi (2003). Ce modèle suppose que des déterminants comme les attributs de l'automate, les facteurs situationnels comme l'attente et des variables individuelles (le besoin d'interaction humaine, la recherche de nouveauté...) expliquent le phénomène d'adoption des technologies de l'information.

Le quatrième modèle est le modèle de l'acceptation d'utilisation des technologies de l'information développé par (Venkatesh et al., 2003). Ce modèle évoque le rôle de la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale et les conditions facilitatrices dans l'adoption de la technologie de l'information. Ce modèle fut également très utilisé par de nombreux auteurs qui ont tenté d'expliquer les raisons pour lesquelles une technologie pourrait être adoptée (Nicklas et Stromeir, 2011 ; Lu et al., 2008).

Par ailleurs, d'autres théories ont mis le point sur le rôle des facteurs organisationnels dans l'adoption des technologies de l'information. Le modèle principal dans ce domaine est celui de Grover (1993). Selon le modèle proposé par Grover (1993), des caractéristiques organisationnelles comme la taille, la centralisation et la formalisation influencent l'adoption des systèmes d'information au niveau des organisations en général. De plus, d'autres facteurs liés à l'environnement de l'entreprise comme la compétitivité et l'étendue du marché influencent également l'adoption.

D'autres études empiriques, qui se sont inspirées du modèle de Grover, ont détecté des relations positives significatives entre certains déterminants organisationnels comme l'attitude des gestionnaires face au changement, les ressources en connaissances technologiques et les communications externes et l'introduction des innovations.

Plus récemment, Chen et Li (2010) ont souligné que les modèles théoriques précédents sur l'acceptation des NTIC ont négligé la dimension irrationnelle et émotionnelle qui pourrait influencer l'acceptation ou le refus de l'utilisation des nouvelles technologies.

3. DÉFINITIONS DE L'E-BANKING

L'e-banking qui est un mot d'origine anglaise, représente la banque électronique. Ce terme est apparu durant les années 70, quand on a pu joindre plusieurs ordinateurs par un même réseau. Actuellement, le concept de la banque électronique a évolué, et l'on pourrait la définir comme une banque offrant des services divers aux clients par l'intermédiaire d'un simple contact électronique. Elle permet aux utilisateurs d'accéder aux services bancaires sans l'intervention d'un tiers.

Plusieurs chercheurs ont tenté de donner une définition de l'e-banking. *Stamoulis (1999)* le définit comme *un canal de distribution et de livraison des services financiers par multimédia, d'une façon globale et moins coûteuse*. Pour *Diniz (1997)*, *l'e-Banking est un service fourni par plusieurs banques, il permet aux clients de mener des transactions à travers l'Internet en utilisant plusieurs moyens comme le PC, le téléphone ou autres*.

Grâce à ce service, le client pourrait accéder à ses comptes tous les jours, suivre la position de ses comptes, transférer des fonds entre les comptes, recevoir et payer des factures en ligne, et télécharger directement des relevés et des rapports (Lloyd, 2007). Cette définition a été confirmée par (Chirani et Ghofrani, 2010 ; Thulani et al., 2009) qui ont défini l'e-banking comme un service libre permettant aux clients d'une banque d'accéder à leurs comptes et aux dernières informations sur les produits et les services bancaires, et de mener toutes leurs transactions financières, à n'importe quel moment et de n'importe quel lieu, à travers un site web bancaire.

Enfin, on pourrait dire que l'e-banking représente la dernière initiative dans la gamme des prestations bancaires innovantes, tels que le télébanking, l'ATM et les cartes de débit (Rahmath et Hema, 2011). Cette innovation est considérée comme un canal de distribution efficace pour les produits bancaires traditionnels et connaît un grand essor partout dans le monde.

4. L'APPORT DE L'E-BANKING

L'e-banking apporte des avantages multiples aussi bien pour la banque que pour les clients.

4.1. L'apport pour la banque

Un des avantages les plus importants de l'e-banking, pour les banques, est **la réduction des coûts de conception et de distribution des services financiers** (DeYoung, 2003). L'utilisation de l'Internet dans les opérations bancaires contribue à la réduction substantielle des coûts d'infrastructure et de transaction⁸. En effet, les clients peuvent sans se déplacer utiliser le site de la banque afin de télécharger les applications nécessaires à leurs transactions bancaires, et cela à travers n'importe quel point d'accès à Internet.

Harper et Chan (2003) ont également souligné que les nouvelles technologies ont considérablement réduit les coûts de compilation, de traitement et de distribution de l'information.

Pour leur part, Bergers et De young (2006) ont constaté que **le progrès technologique facilite l'expansion géographique, aussi bien internationale que nationale, de l'industrie bancaire**, à travers la réduction des coûts d'agence relatifs à la distance.

Par ailleurs, **l'e-banking assure aux employés de la banque un gain de temps considérable** vu que les clients assurent désormais la majorité de leurs opérations par voie électronique. Cette métamorphose de l'industrie bancaire **permet aux employés de se concentrer davantage sur des services à plus forte valeur ajoutée, et développe par conséquence leur compétence et leur professionnalisme**. Comme le soulignent Frame et White (2009), l'innovation financière et le progrès technologique ont amélioré la productivité et le bien-être social au niveau des banques.

En outre, les nouvelles technologies de l'information et de communication permettent une **amélioration de la relation clientèle**. Ainsi, En transférant leurs services financiers du face à face à une technologie de libre-service, les banques tentent également de satisfaire les besoins et les attentes de leurs clients et d'améliorer les relations avec eux (Wessels et Drennan, 2010).

La banque pourrait désormais, via ses différents canaux, collecter des informations sur chacun de ses clients, bien définir le profil des clients et leur offrir des prestations bancaires plus adaptées à leur profil et à leurs attentes. Surtout que les clients expriment de plus en plus des choix plus personnalisés.

On peut enfin dire que l'e-banking favorise la compétitivité des banques, et leur procure une image dynamique et flexible évoluant sans cesse en fonction des besoins et des technologies.

⁸ Selon l'Association des Banquiers Américains (cité dans Belbadi, 2010 : 14), le coût moyen d'une transaction au niveau de l'agence est estimé approximativement à 1.07\$ versus 0.01 \$ pour la même transaction traitée via Internet

4.2. L'apport de l'e-banking pour les clients

La banque en ligne profite aux clients de différentes manières. Tout d'abord, elle **fournit aux clients un ensemble large et diversifié de services** qui ne sont pas disponibles dans les agences.

De plus, l'e-banking permet aux clients de **gérer leurs opérations financières d'une manière plus flexible**, accessibles 24h par jour et 7 jours par semaine, se libérant ainsi des contraintes liées aux heures et aux jours d'ouverture des agences bancaires. C'est un libre service qui **élimine les contraintes de temps et d'espace dans la performance des opérations bancaires et assure le confort et la disponibilité pour les clients** (Hu et Liao, 2011 ; Aderonke et Charles, 2010). Le client, une fois connecté à un réseau Internet, pourrait réaliser ses opérations bancaires depuis son domicile et partout dans le monde, et il n'est plus obligé d'attendre à faire la file pour accéder au guichet ou à un ATM. La banque en ligne présente donc l'avantage de réduire le nombre des visites des clients aux agences économisant ainsi leur temps et leur argent.

Par ailleurs, pour les entreprises, la gestion des flux sophistiqués de l'argent et de l'information à temps réel offerts par l'e-banking leur permet de prendre des décisions de gestion des fonds à temps voulu.

4.3. Risques et barrières à l'adoption de l'e-banking

Cette nouvelle forme de distribution des services financiers engendre de nouveaux risques (Mathieu, 2005). Ainsi, à mesure que les innovations se multiplient et se prolifèrent, les risques qui lui sont associés augmentent.

(Fergusson, 2000) évoque trois notions : la **commodité**, la **confiance** et la **complexité** pour désigner les facteurs qui déterminent les risques majeurs de la banque en ligne. En fait, bien que la banque virtuelle fournisse une large gamme de produits et de services financiers, le client ne pourra s'affranchir totalement des agences traditionnelles. Les études récentes montrent que même les clients Internet les plus sophistiqués continuent toujours à visiter leur agence. Cela pourrait être expliqué par le manque de commodité des banques en ligne.

Les risques liés à l'e-banking proviennent de sources diverses comme les actions de piraterie ou l'utilisation frauduleuse du système informatique de la banque par les employés. De même d'autres facteurs peuvent constituer des risques au développement de l'e-banking comme l'absence des lois régissant les aspects multiples des opérations électroniques.

Ces risques affectent la sécurité des opérations électroniques et diminuent, par la suite, la confiance des clients dans les transactions effectuées en ligne. Or, l'un des défis inhérents à toute opération en ligne est la capacité de sa réalisation facilement et en toute sécurité.

Selon (Balbadi, 2010), il incombe donc aux banques de contrôler régulièrement la sécurité de l'information par le moyen des expertises et des tests, et de combattre les actions de piraterie. Elles devront adapter leurs techniques de gestion des risques aux nouvelles exigences imposées par l'introduction de l'e-banking.

5. L'ADOPTION DE LA BANQUE EN LIGNE AU LIBAN

Il y a une dizaine d'années, les banques commerciales installées au Liban ont commencé à s'intéresser à l'intégration des canaux électroniques de distribution et de communication dans leur travail. Selon une enquête effectuée par ArabNet⁹, le taux d'adoption de l'e-Banking au Liban est de 54% alors que le taux moyen au Moyen-Orient est de 62%, ce qui est considéré comme un taux d'adoption élevé.

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'étude des implications de l'adoption des technologies de

⁹ Cité dans "hurdles of digital banking in Lebanon", BLOMINVEST BANK, 7 mai 2016, p.2

l'information et de communication par les banques commerciales opérant au Liban.

Ainsi, Toufaily et Naoufel (2006) ont effectué une enquête auprès d'un échantillon regroupant l'ensemble des banques libanaises afin d'examiner l'impact de l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication sur la performance de ces banques, notamment la performance commerciale. Ils ont constaté que l'adoption du e-banking (la pénétration du e-banking était encore timide sur le marché libanais à l'époque de cette enquête) contribue à l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts, la conquête des marchés, la réduction des frais de traitement par client et des frais de promotion, et le renforcement de la relation avec la clientèle. Leurs résultats ont confirmé que l'e-banking a comme rôle principal de permettre à la banque de mener une communication fluide et continue avec ses clients, et de personnaliser la relation avec eux en vue de gagner leur loyauté.

De même Azzam (2010) a constaté que l'Internet a considérablement transformé le processus du service bancaire et bouleversé les approches marketing adoptées ouvrant de nouvelles opportunités pour les institutions bancaires. Selon lui, les canaux de distribution (distributeurs automatiques de billets, sites Internet bancarisés, téléphones mobiles intelligents « smartphones ») se sont développés pour devenir de vrais supports informatiques intelligents qui interagissent avec les clients et leur facilitent tout genre de transactions bancaires.

Plus récemment, Hilal (2015) a souligné que les nouvelles technologies de l'information et de communication perturbent l'approche fonctionnelle de la banque au niveau de la production, distribution, organisation et productivité. En effet, selon une enquête effectuée par Hilal (2015), il apparaît que l'impact majeur des nouvelles technologies sur la fonction de distribution est la satisfaction de la clientèle. En outre, ces nouvelles innovations favorisent la rapidité et la fiabilité au niveau de la fonction de production. Quant à la productivité, elle serait désormais multipliée par 2.

L'auteur a constaté également que le premier objectif stratégique qui pousse les banques libanaises à intégrer les nouvelles technologies est le développement de leur sphère d'action et le dépassement de leurs concurrents. L'amélioration de leur productivité représente le premier avantage résultant de l'introduction des nouvelles technologies. Enfin, elle a affirmé que le taux annuel de croissance de dépenses en technologies de l'information est en augmentation.

Par ailleurs, Sankari et al. (2015) ont constaté que le degré d'innovation varie entre les banques libanaises. Toutefois, la majorité d'entre elles comme Audi, Byblos, BLOM, Fransabank, etc. fournit des services en ligne permettant aux clients d'exécuter leurs transactions bancaires, consulter le solde de leurs comptes bancaires, transférer des fonds entre les comptes, et obtenir des relevés et des documents en ligne.

6. MÉTHODOLOGIE

Nous avons utilisé la méthode qualitative afin de comprendre en profondeur les enjeux actuels de l'utilisation des canaux électroniques de distribution par le secteur bancaire au Liban. La recherche qualitative va nous aider à mieux cerner ce phénomène qui connaît actuellement un grand essor et expose les banques commerciales à des défis multiples.

Le choix de notre thème est justifié par plusieurs raisons. D'abord, le secteur bancaire au Liban joue un rôle primordial dans l'économie nationale, continue de dominer le système financier et représente le principal bailleur de fonds des individus et des entreprises. En outre, le secteur bancaire libanais est actuellement en plein processus de développement technologique, et enfin les études portant sur la problématique de l'e-banking au Liban sont encore peu nombreuses.

Huit entretiens semi-directifs, d'une heure environ, ont été conduits auprès des grands responsables dans 6 banques commerciales libanaises. Un guide d'entretien a été élaboré en vue de structurer les entretiens et d'orienter la discussion. Notre échantillon est formé de deux groupes de banques : les banques qui ont réalisé des progrès remarquables dans le domaine de la numérisation de leurs services,

et les banques qui montrent encore un intérêt timide pour l'adoption des innovations technologiques. Les banques appartenant à la première catégorie seront désignées par A1, A2 et A3 ; et celles appartenant à la deuxième catégorie seront nommées B1, B2 et B3.

Deux grands thèmes ont été discutés avec les interviewés : les facteurs qui affectent l'adoption de l'e-banking, et les défis et les enjeux liés à l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur bancaire au Liban.

Guide d'entretien

- 1) **Quels sont les services électroniques offerts par votre banque ?**
- 2) **Quand précisément les banques commerciales au Liban ont-elles commencé à adopter les services électroniques ?**
- 3) **Est-ce que votre banque a mis en place une stratégie d'innovation bien définie ? Est-ce qu'il y a un comité au niveau de la banque chargé de gérer ces changements ?**
- 4) **Quels sont les facteurs qui vous ont conduits à introduire des nouvelles technologies ?**
- 5) **Pourquoi certaines banques devancent-elles les autres dans le domaine de l'e-banking ? Cela est dû à quoi ?**
- 6) **Quels sont les enjeux de l'adoption de l'e-banking ?**
- 7) **Pourriez-vous nous indiquer votre opinion personnelle concernant le rôle que joue la technologie au sein de votre banque ?**
- 8) **Quels sont les défis à surmonter durant les années à venir ? Quels seront vos projets futurs ?**

7. ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

7.1. Les déterminants de l'adoption de la banque en ligne

Selon Toufayli (2004), plusieurs facteurs, comme la taille de la banque, son infrastructure technique, l'expérience internationale des décideurs et leur maîtrise de l'innovation, la présence d'un personnel technique compétent et enfin le risque associé à l'adoption de la banque électronique, ont favorisé l'intégration des innovations technologiques au sein du secteur bancaire libanais.

Nos entretiens ont révélé que les facteurs principaux qui affectent l'adoption des équipements bancaires libre service par les banques commerciales au Liban sont : l'existence des opportunités technologiques (Internet), la perception de l'avantage relatif des innovations technologiques, la pression concurrentielle, et la taille de la banque.

7.1.1 L'existence des opportunités technologiques

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) envahissent le quotidien des entreprises du monde entier, et connaissent un progrès surprenant. Les banques commerciales se sont lancées dans la mise en place d'un processus de plus en plus innovateur et technologique pour répondre aux exigences actuelles et futures du marché. Le taux d'utilisation de l'Internet et le nombre des clients disposant d'un portable téléphonique a considérablement augmenté en un temps record. Le nombre d'utilisateurs de l'Internet en 2015 a atteint environ 800 millions et il est prévu d'augmenter jusqu'à atteindre 1.8 milliards en 2019¹⁰. Cette expansion de l'Internet a radicalement transformé le visage du monde et les banques commerciales ne feront pas exception à cette inondation numérique.

« L'évolution technologique est très rapide partout dans le monde, la plus grande entreprise qui loue des voitures est virtuelle et ne possède pas des voitures. Les visiteurs de Facebook augmentent de manière

¹⁰ Rapport effectué par KPMG « Mobile Banking 2015 »

considérable. Le secteur bancaire ne pourrait pas rester tel qu'il est, il faut s'adapter aux évolutions des comportements des clients et relever ces nouveaux défis ¹¹ » (Banque A1).

« Actuellement, l'intégration des canaux alternatives de distribution est devenu une priorité pour nous. On ne pourrait plus ignorer désormais que le contact virtuel représente un aspect primordial de l'industrie bancaire à côté du contact physique » (Banque A2).

« Le consommateur libanais est de plus en plus conscient de l'importance de la technologie dans sa vie quotidienne, le taux d'utilisation de l'internet est en croissance continue¹², donc en tant que secteur bancaire on devrait suivre toujours l'évolution des besoins et des habitudes de nos clients » (Banque B1).

7.1.2 La perception de l'avantage relatif des innovations technologiques

« L'avantage relatif », développé dans les théories sur l'adoption des innovations évoquées plus haut, désigne le degré auquel une innovation est perçue comme offrant un avantage supérieur à celle qu'elle remplace. Cet élément vient à la tête de la liste des facteurs évoqués par nos interviewés.

« C'est un service qui représente une valeur ajoutée pour nous, on ne peut plus s'en passer quoique ses avantages (financiers) sont plutôt indirects et axés sur le long terme » (Banque B1)

« L'adoption des services bancaires en ligne va nous aider énormément à alléger la pression accrue dans nos nombreuses agences, surtout au niveau des services bancaires simples : les gens attendent considérablement dans les grandes agences pour effectuer des opérations bancaires régulières et simples ne nécessitant pas un contact physique avec la banque » (Banque A3).

« Aucun produit n'est attirant autant que les services bancaires automatisés surtout pour les clients jeunes, l'innovation est désormais synonyme du digital pour le secteur bancaire puisque le temps des innovations en terme de qualité de services offerts est révolu, et actuellement ce ne sont pas donc les produits qui sont vecteurs d'innovation mais leurs canaux de distribution » (Banque A2).

« Nous sommes conscients que l'e-banking améliore l'image de marque de notre banque, et l'utilisation des services numérisés par les clients leur procure un sentiment de modernité » (Banque B2).

7.1.3 La pression concurrentielle

Grover (1993) a proposé un modèle sur les facteurs organisationnels associés à l'adoption des technologies de l'information et des communications. Il a trouvé que des éléments liés à l'environnement de l'organisation comme la compétitivité et l'étendue du marché sont influents au regard de l'adoption.

Quant aux banques, elles subissent une pression des institutions financières non bancaires qui font de plus en plus des activités bancaires et disposent des systèmes informatiques développés. Ainsi, les banques ont commencé à adopter les canaux électroniques de distribution pour faire face à la concurrence de ces nouveaux entrants sur le marché, et pour répondre aux attentes de leur clientèle. Les clients, dispersés partout dans le monde réclament désormais des services rapides et faciles compatibles avec leur style de vie et leurs déplacements réguliers.

11 Les verbatim évoqués dans cette partie sont la reproduction intégrale des propos des gestionnaires bancaires que nous avons interrogés lors de nos entretiens.

12 Le taux de pénétration Internet au Liban était 23.68 en 2009 (le taux mondial est de 26.7%) - Union internationale de télécommunications

« L'internationalisation accrue du marché bancaire et la concurrence forte provenant des « Clicks and Mortar »¹³ et des « Pure player »¹⁴ nous incite à diversifier nos canaux de distribution et à utiliser l'innovation technologique comme une stratégie de différenciation » (Banque A1)

Dans ce même cadre, certaines banques adoptent de nouveaux canaux de distribution électroniques car leurs concurrents l'ont fait (Stamoulis DS, 1999). C'est un facteur qui est tellement primordial pour les banques de petite taille. Ces dernières ne font pas des études développées pour suivre les évolutions des besoins de leurs clients, mais elles se trouvent obligées d'adopter les canaux alternatifs de distribution pour faire face à leurs concurrents qui se sont lancés largement dans cette voie.

« Toutes les institutions bancaires sur le marché assurent actuellement une livraison automatisée des produits et services bancaires. Donc, on devrait faire pareillement ou on serait exclu du marché » (Banque B3).

Ainsi, pour rester compétitives, les banques commerciales intègrent les éléments de technologie de pointe et se construisent un environnement financier de plus en plus futuriste.

7.1.4 La taille de la banque

Selon le modèle de Grover (1993) évoqué plus haut, la taille de l'organisation influence l'adoption des innovations. De même, Diniz (1998) a trouvé que la probabilité d'adoption des innovations technologiques et la création de nouvelles opportunités est plus importante dans les grandes banques.

En effet, les grandes banques offrent habituellement une plus large gamme de services électroniques, notamment des demandes de prêts et des services de courtages (Schaechter et Nsouli, 2002).

Notre étude a confirmé cette donnée : les grandes banques libanaises ont intégré les premières le domaine de l'e-banking, et ont effectué des progrès remarquables dans ce domaine, alors que dans les autres banques, l'offre des services bancaires électroniques demeure limitée. En fait, le développement de l'e-banking engendre des coûts importants d'investissement en vue de renouveler et de développer les technologies utilisées, et les grandes banques sont plus capables à assumer ces coûts et à effectuer une expansion de leur capacité de production. Les grandes banques libanaises sont les mieux équipées en ressources humaines et financières pour assurer au public une meilleure expérience. Elles font des recherches permanentes pour suivre les dernières tendances en matière de technologie. Ainsi, les banques leaders au niveau des actifs ou en termes de profits, sont également les leaders en termes d'innovations technologiques. Pour certaines, les opérations à travers les canaux alternatifs de distribution (ADS) ont dépassé celles effectuées au niveau des agences.

« On a consacré un grand budget pour le développement continu des services bancaires numériques et l'adoption des modèles les plus avancés, ce budget est équivalent à celui consacré à toutes les autres activités de la banque » (Banque A2)

« Notre banque a été la première dans le Moyen-Orient qui a lancé le Novo, c'est une technologie qui s'appuie sur le video banking. On travaille toujours pour être leaders dans le domaine de l'e-banking. Par exemple, on a adopté récemment l'omnicanal qui est une synergie entre les forces du digital et celles des points de vente physiques » (Banque A1).

Par ailleurs, les banques de grande taille sont plus aptes à attirer des ressources humaines hautement qualifiées ou bien à former le personnel actuel pour qu'il puisse maîtriser les nouvelles technologies et instaurer, par conséquent, les nouveaux systèmes et processus de travail.

« La formation scientifique et technique de nos employés revêt une importance particulière et constitue un

¹³ Des banques qui combinent entre les canaux physiques et les services en ligne à travers le Web

¹⁴ Des banques qui vendent leurs services seulement sur Internet en utilisant le serveur World Wide Web et qui ne possèdent pas des canaux de distribution tangibles.

avantage stratégique principal dans la mise en place des nouvelles technologies dans notre banque » (Banque A3).

« Notre succès dans le domaine de l'e-banking dépend des efforts de notre équipe informatique. Les petites banques achètent les nouveaux produits digitaux alors que nous c'est notre équipe qui les conçoit et les lance. Cela nous permet d'effectuer régulièrement les modifications nécessaires afin de les adapter aux besoins du marché » (Banque A2).

7.2. Les enjeux de l'e-banking

L'adoption de l'e-banking présente des enjeux multiples pour le secteur bancaire libanais. Tout d'abord, C'est une nouvelle façon de faire les choses qui va susciter la réticence d'un public habitué aux contacts humains et chaleureux dans le monde du travail. En plus, ces mutations technologiques engendrent des restructurations multiples. Enfin la modification des lois et des règlements actuels constitue un défi important à relever.

7.2.1. La résistance élevée du public aux changements

Selon (Collerette, Delisle et Perron, 1997 : 94), La résistance au changement organisationnel est définie comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ». Selon les mêmes auteurs, la résistance constitue le compagnon paradoxal de l'agent de changement

Quant aux changements liés à l'introduction de l'e-banking dans les banques commerciales libanaises, plusieurs résistances en découlent. Comme le soulignent (Alsajjan et Denis, 2010 ; Al-Somali, Gholami et Cleff, 2009), dans les pays du Moyen- Orient, les clients hésitent encore à utiliser les services bancaires via Internet.

En fait, une bonne partie des libanais est soucieuse d'entretenir des relations personnelles avec les banquiers et hésite encore à opter pour des services bancaires en ligne. A une relation standardisée sur Internet, beaucoup de libanais préfèrent une relation interpersonnelle, voire une relation plus concrète. De plus, ils se méfient de la sécurité des transactions effectuées en ligne.

Les consommateurs ne semblent pas toujours convaincus de la pertinence des décisions de remplacement des canaux bancaires traditionnels par les nouveaux canaux virtuels et tentent d'adopter des comportements résistants ; surtout que la culture libanaise favorise les relations interpersonnelles dans le monde du travail.

« A chaque intégration d'une nouvelle procédure, on devrait faire face à une réticence de la part de notre clientèle. Même quand on a commencé à appliquer le système de la queue à la banque, les gens étaient frustrés car ils furent obligés de traiter avec des employés autres que ceux auxquels ils étaient habitués » (Banque A1).

« L'importance des relations personnelles et des interactions sociales dans la société libanaise freine toujours l'utilisation des services bancaires en ligne » (Banque B1).

« Les gens craignent encore le système, ils s'abstiennent parfois d'effectuer des opérations en ligne, surtout dans le cas des versements : ils veulent recevoir immédiatement un avis de paiement » (Banque B2).

Ces résultats confirment ceux dégagés par Sankari et al. (2015) qui ont effectué une étude quantitative auprès d'un échantillon de clients des banques libanaises. Leurs résultats ont montré que 49 % des clients interrogés affirment que l'e-banking est une question de confiance pour eux : ils ont besoin du contact humain pour développer une relation de confiance avec leur banque. Alors selon les auteurs, les banques sont appelées à avertir leurs clients de leurs politiques de protection.

Les employés adoptent également une attitude négative lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail (Lamoureux et Gosselin ; 1996 : 486). Ils réagissent de manière négative quand ils se trouvent obligés à apprendre de nouvelles tâches et responsabilités, à adopter de nouveaux comportements, et à abandonner leurs habitudes quotidiennes.

« On fait face également à une résistance de la part de certains employés surtout ceux qui travaillent depuis des années d'une certaine manière et veulent continuer à travailler comme ils en ont l'habitude, alors que notre banque se lance dans un vaste projet de changement qui lui incombe d'adopter un nouveau système bancaire central» (Banque A1).

Les banques sont conscientes de l'importance de ce phénomène et essaient de réduire ses conséquences et de le contrer.

« Afin de créer un environnement favorable aux échanges bancaires électroniques, on devrait mobiliser l'attention de nos clients et les rendre plus conscients de l'importance de ces changements » (Banque A3).

« Il faut déployer tant d'efforts avec les gens qui sont totalement dépendants de la banque, car le degré de leur incertitude dans ces changements est trop élevé. On devrait les convaincre de changer leurs habitudes et leur assurer que tout va bien se passer » (Banque B1).

Ainsi, pour faire face à la résistance aux changements, les banques multiplient les publicités et les messages à l'encontre de leurs clients à travers tous les médias disponibles, font participer les employés à la mise en œuvre des stratégies de l'e-banking, et essaient d'instaurer un climat de confiance afin de réduire les incertitudes et les craintes relatives à ces nouveaux changements.

7.2.2. Le développement des infrastructures et des systèmes technologiques actuels

Le volet technologique revêt une importance particulière dans le processus de mise en œuvre des canaux électroniques de distribution. Les projets stratégiques impliquent la nécessité du remplacement des services bancaires de base et des autres services comme le CRM, la plate-forme bancaire, le nouveau processus opérationnel automatisé et le système de management.

« Les légères modifications d'un grand système tel que le nôtre implique des changements multiples. Cela représente un grand défi pour nous et nécessite un travail laborieux de notre part à chaque adoption d'une nouvelle innovation » (Banque A2).

« Notre système informatique date depuis 20 ans, sa mise à niveau serait très coûteuse et de plus le fait de le remplacer sans affecter la continuité des opérations bancaires représente un grand défi pour nous » (Banque B1).

« Quand on introduit des nouvelles technologies, on devrait avoir une architecture IT bien claire. En fait, il y a beaucoup de systèmes, et il faudrait déterminer comment ces systèmes vont s'entendre ensemble, peut-être on devrait nommer un architecte en chef pour assurer ce type de travail, c'est un défi important à relever » (Banque A2).

Enfin, cet enjeu englobe aussi la couverture des téléphones mobiles et des services Internet. En fait le Liban est équipé de L'Internet le plus lent (670kB /s) ¹⁵et le plus cher dans le monde. Cela pourrait décourager le public de l'utilisation des services bancaires numériques.

¹⁵ Akamai's state of the internet Report for the first quarter of 2015

7.2.3 La conduite des changements structurels et organisationnels

Selon (Deize et al. 2000), l'e-banking est considéré comme une technologie perturbatrice dont l'adoption a des implications sérieuses sur les méthodes et les processus de production des services de la banque. Ainsi, l'adoption de cette pratique innovante, va au delà d'une simple mise à jour technologique et engendre une remise en cause des processus d'affaires et de la structure interne de l'organisation

La conduite des changements liés à l'adoption des services bancaires électroniques est au cœur des préoccupations des responsables que nous avons interrogés. Ces derniers voient que les banques doivent faire preuve de beaucoup de flexibilité pour adapter leurs activités traditionnelles à ces nouvelles innovations technologiques.

« On devrait assurer une bonne gestion des programmes liés à l'introduction de la banque électronique. Cela s'avère difficile d'autant que n'importe quelle implantation d'un nouveau système bancaire échoue dans 70% des cas » (Banque A1).

« On devrait avoir un bureau de gestion des projets afin de gérer les nouveaux projets, et aussi une équipe de travail bien dévouée pour travailler sur ces nouveaux projets ». (Banque B2)

« Le traitement avec les fournisseurs représente un défi majeur pour nous. Ces derniers ont seulement pour objectif de gagner de l'argent et ils nous infligent beaucoup de charges. On devrait alors savoir bien commander et négocier » (Banque A1).

« Pour relever ces nouveaux défis, il est important de développer des méthodes de conduite de changement ; toutes les tâches devront être formalisées et planifiées comme c'est le cas pour les projets classiques »

Certaines banques ont effectué des changements structurels importants afin d'accompagner ces transformations.

« Un changement structurel important a eu lieu lors de la création d'un nouveau département qui a pour mission de surveiller et de superviser le programme de transformation en collaboration avec les différentes unités de la banque » (Banque A1).

« Suite aux évolutions rapides de la technologie et les grands projets informatiques qui lui sont associés, nous avons apporté des modifications importantes à notre structure organisationnelle en vue de favoriser la réalisation de nos options stratégiques dans ce domaine » (Banque A3).

Toutefois, le management des changements est une question épineuse pour les banques de grande taille, et engendre des modifications et des restructurations compliquées.

« Nous sommes une grande banque alors n'importe quel changement, quel qu'il soit, entraîne des changements plus grands qui s'étendent à tous les aspects de notre activité bancaire » (Banque A2).

7.2.4 Le risque juridique

Selon (Pickens et al, 2009)¹⁶, le gouvernement, en tant que décideur politique, devrait accroître les opportunités de développement de l'e-banking. Il pourrait façonner les réglementations de manière à permettre l'expérimentation durant la phase préliminaire de l'intégration des nouveaux services électroniques et augmenter son contrôle et sa surveillance à travers les différentes phases. Au niveau de chaque phase, les fournisseurs ont besoin d'être encouragés par les autorités. Ces derniers devront élaborer des réponses aux multiples risques et opportunités.

¹⁶ Scenarios for branchless banking in 2020

Les clients libanais considèrent les nouveaux produits électroniques offerts par les banques comme des « *produits sophistiqués* » et exigent la mise en place des législations sur la sécurité, la confidentialité et les fraudes au niveau du pays (Toufayli et Nawfal, 2006). En fait, la majorité des interviewés ont affirmé que le cadre législatif actuel est caractérisé par l'ambiguïté et l'incertitude. Il faudrait le développer conformément aux changements perpétuels dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.

« *Les NTIC changent rapidement, cela implique la nécessité de remettre en cause continuellement les réglementations établies. Or au Liban la réforme est trop lente et le gouvernement n'est pas capable de réagir rapidement face à ces évolutions technologiques afin de protéger le secteur et le public* » (Banque A3).

« *En tant que secteur bancaire, la cohérence des lois sur les opérations électroniques est une nécessité pour nous* » (Banque B1).

« *Les législations et les règlements de la banque centrale impose aux banques des restrictions multiples pour l'ouverture des comptes, l'octroi des crédits et de cartes de crédits. Cela freine également le développement des opérations bancaires en ligne* » (Banque B3).

De plus, le pouvoir législatif n'a pas encore voté une loi sur la signature électronique numérique. Or, cela est crucial pour effectuer des virements bancaires en ligne entre deux établissements bancaires différents, ce qui est toujours prohibé par la loi. Mais en attendant, les banques se livrent à ce type de virements avec consentement tacite de la BDL.

« *Le problème majeur au niveau juridique est que la signature électronique n'est pas encore légale au Liban. Les lois en vigueur au pays n'autorisent pas la signature électronique* » (Banque B2). Pour contourner cet obstacle, les banques signent un contrat avec les clients en y insérant une clause de reconnaissance de la signature électronique.

Enfin, on pourrait dire qu'en favorisant la simplicité, la fiabilité, la sécurité et la confidentialité des opérations bancaires numériques, le gouvernement améliore l'accès du public à ce type de service et accélère l'inclusion financière globale.

CONCLUSION

Alors qu'autrefois les agences représentaient le circuit de distribution exclusive pour les banques commerciales, la plupart d'entre elles se lancent actuellement dans la création des canaux virtuels de distribution.

Le développement des services bancaires en ligne vient répondre à plusieurs exigences comme la concurrence féroce entre les banques commerciales libanaises, la perception des atouts de ces services et la volonté des gestionnaires bancaires de rattraper les évolutions frénétiques dans le domaine de la technologie de l'information et de la communication.

L'étude qualitative nous a permis de vérifier la pertinence des certains facteurs et variables, issus de la littérature sur l'adoption des technologies de l'information et des recherches antérieures, dans le contexte libanais.

En outre, Nos résultats ont mis le point sur les enjeux les plus importants pour les banques commerciales opérant au Liban lors de l'intégration des services bancaires électroniques.

D'abord les banques doivent faire face à une résistance de la part des clients qui préfèrent le contact humain lors de l'exécution de leurs opérations bancaires. Ensuite, les changements et leurs implications stratégiques et structurelles posent des défis multiples. Les banques seront appelées à conduire les

changements à venir avec professionnalisme et efficacité malgré les problèmes et les pressions multiples qui les entourent.

Enfin, le cadre juridique actuel devrait évoluer à mesure que l'étendue des technologies adoptées s'élargit. Ce qui n'est pas toujours évident vu la rigidité des lois en vigueur et la permanence des crises politiques et administratives au pays.

BIBLIOGRAPHIE

- Aderonke et Charles (2010) "An Empirical Investigation of the Level of Users' Acceptance of E-Banking in Nigeria" *Journal of Internet Banking and Commerce*, 15 (1).
- Alsajjan B et Dennis C (2010) 'Internet banking acceptance model: a cross-market examination' *Journal of Business Research*, 63, 0148-2963
- Al. Somali S.A. et Clegg B. (2009), "An investigation into the acceptance of online banking in Saudi Arabia", *Technovation*, 29 (2), 130-141
- Azzam E. (2010), "L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur le marketing bancaire", *Revue Proche Orient*, FGM, Université Saint-Joseph
- Berz K. et al. (2009), "Come out a winner in retail banking", the Boston Consulting Group BCG.
- Colletette P., Delisle G. et Perron R, (1997), " Le changement organisationnel : Théorie et pratique, Presses de l'université du Québec
- Daghfous N. Et Toufaily E. (2006), « **L'impact** de l'adoption de E-banking sur la performance commerciale des banques : Cas du marché Libanais »,
- DeYoung, R., Lang, W. W. et Nolle, D. E. (2006), "How the Internet Affects Output and Performance at Community Banks", *Journal of Banking and Finance*.
- DEYOUNG, R. et HUNTER, W.C. (2003), « Deregulation, the Internet and the Competitive Viability of Large Banks and Community Banks » dans GUP B.E. (sous la direction de) (2003), *The Future of Banking*, Quorum Books, Londres, pp.173-201
- Dabholkar, P.A. et Bagozzi, R.P.(2002), " An attitudinal model of technology-based self-service: Moderating effects of consumer traits and situational factors" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 318-341
- Davis, D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, 13, 319–336.
- Deise M.V., Nowkios C. et King P. (2000), "Executive's Guide to E-Business: From Tactics to Strategy", John Wiley and Sons, New York, NY
- Diniz E.,(1998), "Web banking in USA" *Journal of Internet Banking and Commerce*, 3 (2)
- FERGUSON, R.W. Jr. (2000), « Electronic commerce, banking and payments », *BIS Review*, 38
- Gerbaix S (2000), « L'accès direct au système d'information par les clients via les médias électroniques. Quelles implications ? Le cas des prestations bancaires à distance », *Horizons bancaires*, 316, février 2000
- Chirani, I. ET Ghofrani. Y. R. (2010), "Designing a Model for Explanation of the Internet Banking Acceptance Rate" *Proceedings of the 2nd IEEE International Conference Information Management and Engineering (ICIME)*. 16-18 April. Rasht, Iran: IEEE, 627- 633
- Fishbein, M., Et Ajzen, I. (1975). "Belief attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research", Addison-Wesley
- Frame, S.W. et White L. (2009), "Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking", *The Oxford Handbook of Banking*, Oxford University Press, Chapter 19.
- Grover, V. (1993) "An Empirically Derived Model for the Adoption of Customer- based Interorganizational Systems," *Decision Sciences*, 24(3), 603-640
- HARPER, I.R. ET CHAN, T.C.H. (2003), « The Future of Banking: A Global Perspective » dans GUP B.E. (sous la direction de) (2003), *The Future of Banking*, Quorum Books, Londres, pp.19-30.
- Hilal M. (2015), "Technological Transition of Banks for Development: New Information and

Communication Technology and Its Impact on the Banking Sector in Lebanon”, *International Journal of Economics and Finance*; 7 (5)

- Hu, Y., and Liao, P. (2011). Finding critical criteria of evaluating electronic service quality of internet banking using fuzzy multiple-criteria decision making. *Applied Soft Computing*, 11, 3764-3770.
- Lamoureux G., Gosselin E. et Dolan S, L, (1996), “ Psychologie du travail et des organisations, Montréal : Gaétan Morin
- Lloyd K. (2003), « Win with respect and trust “, *Executive Excellence*, 20 (1).
- Mitchel et al. (2011), “Internet use, happiness, social support and introversion: A more One grained analysis of person variables and internet activity, *Computers in Human Behaviors*, 27
- Niklas, S. J., & Böhm, S. (2011). Applying Mobile Technologies for Personnel Recruiting –An Analysis of User-Sided Acceptance Factors. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 3(1), 169-178
- Pickens M., Porteous D. et Rotman S. (2009), “ Scenarios for branchless banking in 2020”, Focus note 57, Washington DC: CGAP
- Rahmath S., Hema D. (2011), “Internet Banking Adoption in an Emerging Economy: Indian Consumer’s Perspective”, *international Arab Journal of e-Technology*, 2 (1), January 2011
- Rogers E.M (1983), “The diffusion of innovations”, New York, New York Free Press
- Rogers E.M., (1995), “Diffusion of innovations”, New York, New York Free Press
- Sankari A. Et al. (2015), “ Factors affecting the adoption of internet banking in Lebanon”, *Journal Impact Factor*, 6 (3), 75-86
- Stamoulis D.S. (1999), “How Bank fit in an internet commerce business activities model”, *Journal of International Banking*.
- Thulani et al (2009), “Adoption and Use of Internet Banking in Zimbabwe: An Exploratory Study,” *Journal of Internet Banking and Commerce*, 14 (1)
- Toufaily, E. (2004). Adoption de la banque électronique et son impact sur la performance organisationnelle: Cas du secteur du marché du Liban. (Doctoral Dissertation). Université du Québec à Montréal, Canada
- Wessels, L. Et Drennan, J. (2010). An Investigation of Consumer Acceptance of -banking. *International Journal of Bank Marketing*, 28 (7), 547-568.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., and Davis, F. D. (2003). “User acceptance of information technology: toward a unified view”, *MIS Quarterly*. 27(3): 425-478.