

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ADOPTION DE LA BANQUE ÉLECTRONIQUE ET SON IMPACT SUR LA
PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE :
CAS DU SECTEUR DU MARCHÉ DU LIBAN

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
TOUFAILY ELISSAR

JUIN 2004

Je dédie ce mémoire
à mes parents et à
tous mes chers amis
à travers le monde .

REMERCIEMENTS

Je voudrais remercier, infiniment et en premier lieu, mon directeur de recherche, Monsieur Naoufel Daghfous qui m'a entouré de son soutien, son attention et ses précieux conseils et directives.

Je tiens à remercier, fortement, les directeurs des banques, pour leur soutien à me fournir les informations nécessaires et à collecter les données pour ce mémoire.

Aussi, j'ai une pensée particulière pour mes parents, qui tout le long de ce mémoire n'ont jamais cessé de croire en moi et de m'encourager et ont toujours su m'écouter et m'appuyer.

TABLE DES MATIÈRES

LISTES DES FIGURES.....	xi
LISTES DES TABLEAUX.....	xii
RESUMÉ.....	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
1. Définition des concepts.....	5
1.1. Définition de l'E-banking.....	5
1.2 Définition de l'innovation.....	17
1.3. Définition de l'innovation dans le secteur des services	19
1.4 Adoption des innovations.....	21
1.5 Diffusion des innovations.....	24
2. Modélisation du processus de diffusion.....	25
2.1 Présentation des modèles de diffusion.....	25
2.2 Les modèles de diffusion des base : Rogers (1962) et Bass (1969).....	28
2.2.1 La diffusion des innovations dans l'approche de type macro : Bass (1969).....	28
2.2.2 La diffusion des innovations dans l'approche de type micro : Rogers (1962, 1983)....	29

3. Facteurs influençant l'adoption et la diffusion des innovations.....	31
3.1 Les variables individuelles.....	34
3.1.1 L'âge.....	34
3.1.2 L'attitude.....	35
3.1.2.1 L'avantage relatif perçu de l'innovation.....	36
3.1.2.2 La compatibilité de l'innovation avec les systèmes de valeurs.....	37
3.1.2.3 La complexité de l'innovation.....	39
3.1.2.4 L'essayabilité de l'innovation.....	39
3.1.3 Le besoin de stimulation.....	40
3.1.4 Le niveau d'implication.....	40
3.1.5 Le risque perçu.....	42
3.1.6 L'innovativité.....	43
3.1.7 La personnalité et l'intérêt d'adopter l'innovation.....	45
3.1.8 Le besoin perçu.....	45
3.1.9 La connaissance de l'innovation et l'expérience	46
3.1.10 La recherche de la nouveauté et de la créativité.....	47
3.2 Les variables organisationnelles	47
3.2.1 Le type de l'industrie.....	48
3.2.2 L'âge de la firme.....	48
3.2.3 La taille de la firme.....	49
3.2.4 Les ressources financières.....	50
3.2.5 La division fonctionnelle de la firme.....	51
3.2.6 L'engagement stratégique.....	52
3.2.7 Le type de prise de décision.....	52
3.2.7.1 La centralisation.....	53
3.2.7.2 La formalisation.....	54
3.2.8 Les performances de la firme.....	55

3.2.9 La maîtrise de l'innovation par la firme.....	55
3.2.10 L'attitude de management.....	56
3.2.11 L'expérience de la firme.....	57
3.3 Les variables structurelles.....	57
3.3.1 Les caractéristiques de l'innovation.....	58
3.3.1.1 Les coûts d'adoption	58
3.3.1.2 Le type de produit.....	58
3.3.1.3 Les attributs perçus de l'innovation.....	59
3.3.1.4 La valeur ajoutée de l'innovation.....	60
3.3.2 Les caractéristiques de marché.....	60
3.3.2.1 La concurrence.....	60
3.3.2.2 Les modes de communication	62
3.3.2.3 L'environnement technologique.....	65
3.3.2.4 Le système social.....	66
3.4 Les variables stratégiques.....	67
3.4.1 Le profil international	67
3.4.1.1 Le mode de présence à l'étranger.....	68
3.4.1.2 Le nombre de marchés étrangers visés.....	69
3.4.2 La stratégie Marketing de la firme.....	69
4. Impact des innovations technologiques sur les performances de l'organisation.....	71
4.1 Innovations Technologiques et évolution du système d'offre	72
4.2 Innovations technologiques et impact sur les performances financières.....	74
4.3 Innovations technologiques et la qualité des produits et services.....	76
4.4 Innovations technologiques et la conquête de nouveaux marchés.....	77
4.5 Innovations technologiques et la réduction des coûts dans la firme	78
4.6 Innovations technologiques et impact sur l'identité social et la culture de l'entreprise.....	81
4.6.1 Impact de l'E-Business sur le personnel de l'organisation	83

4.6.2 L'adoption des technologies et la transformation des organisations	84
4.7 Les innovations technologiques et leur impact la gestion de la relation avec les clients ...	86
4.7.1 La création de valeur dans la logique multi canal.....	88
4.7.2 Satisfaction des clients	89
4.8 Les technologies et leur effet sur le processus des affaires de l'entreprise.....	91

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL.....	92
1. Description du cadre conceptuel.....	92
2. Les éléments du cadre conceptuel.....	97
2.1 Les variables organisationnelles.....	97
2.1.1 La taille de l'entreprise.....	97
2.1.2 Le type de prise de décision.....	98
2.1.3 La différenciation fonctionnelle.....	98
2.1.4 La présence d'un personnel technique.....	99
2.1.5 L'expérience internationale des décideurs.....	100
2.1.6 Les ressources financières.....	100
2.1.7 Le risque perçu.....	101
2.1.8 L'infrastructure technique	101
2.1.9 La maîtrise de l'innovation par les décideurs.....	102
2.2 Les variables structurelles.....	103
2.2.1 L'environnement technologique.....	103
2.2.2 La pression concurrentielle.....	104
2.2.3 Les coûts d'adoption.....	104
2.2.4 L'avantage relatif	105
2.2.5 La complexité de l'innovation.....	105
2.3 Les variables stratégiques.....	106
2.3.1 Le mode de présence à l'étranger.....	107
2.3.2 Le nombre de marchés étrangers visés.....	107
2.3.3 La capacités de gestion des risques.....	108

2.4 La performance organisationnelle.....	109
2.4.1 La rentabilité financière.....	109
2.4.2 La qualité des produits et des services.....	110
2.4.3 La réduction des coûts.....	111
2.4.4 La conquête des nouveaux marchés.....	112
2.4.5 La gamme des services.....	113
2.4.6 La relation avec les clients.....	114

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE	116
1. L'identification et opérationnalisation du problème	116
1.1 La problématique de la recherche.....	116
1.2 Les besoins en information.....	117
1.3 Les hypothèses de recherche.....	118
2. Le cadre de la recherche.....	121
2.1 Le choix du type de recherche.....	121
2.2 Le choix de la méthode de collecte de données.....	122
2.3 Le choix de l'instrument de mesure.....	124
3. La collecte de données.....	131
3.1 Le processus d'échantillonnage.....	132
3.1.1 Définition de la population.....	132
3.1.2 Sélection du cadre d'échantillonnage.....	133
3.1.3 Définition de l'unité d'échantillonnage.....	133
3.1.4 Méthode d'échantillonnage.....	134
3.1.5 Taille de la population.....	134

3.2 La procédure de collecte de données.....	134
--	-----

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS.....	136
1. Rappel des objectifs de recherche et des besoins en information.....	136
2. Description de l'échantillon.....	147
2.1 Le profil des répondants.....	138
2.1.1 La fonction.....	138
2.2.2 L'expérience à l'étranger.....	139
2.2 Le profil des banques.....	140
2.2.1 L'étendue des activités.....	140
2.2.2 La nationalité.....	141
2.2.3 Le siège social de la banque étrangère.....	142
2.2.4 La date de création.....	143
2.2.5 La fonction.....	144
2.2.6 Les agences de la banque.....	146
2.2.7 Les principaux produits et services.....	147
2.2.8 L'effectif	149
2.3 Le profil des banques internationales.....	150
2.3.1 Le mode de présence à l'étranger.....	151
2.3.2 Le nombre de marchés étrangers visés.....	151
2.3.3 Les continents ciblés.....	152
3. L'instrument de mesure : L'indice d'adoption.....	153
4. Tests des hypothèses.....	157

4.1 Relation entre les variables organisationnelles et le degré d'adoption de e-banking.....	158
4.2 Relation entre les variables structurelles et le degré d'adoption de e-banking.....	168
4.3 Relation entre les variables stratégiques et le degré d'adoption de e-banking.....	175
4.4 Relation entre le degré d'adoption de e-banking et la performance organisationnelle de la banque	180
5. Discussion des résultats.....	191
5.1 Impact des variables organisationnelles sur l'adoption des innovations de e-banking...	191
5.2 Impact des variables structurelles sur l'adoption des innovations de e-banking.....	192
5.3 Impact des variables stratégiques sur l'adoption des innovations de e-banking.....	192
5.4 Impact de l'adoption des innovations de e-banking sur la performance organisationnelle.....	194
CONCLUSION.....	195
BIBLIOGRAPHIE.....	202
APPENDICE A	213
QUESTIONNAIRE.....	
APPENDICE B	
ANALYSES UNIVARIÉES.....	221

LISTE DE FIGURES

Figure	Page
1.1 Les trois mode de Online banking.....	12
1.2 Chaîne des services de la banque à distance.....	16
1.3 Le mécanisme de diffusion des innovations.....	26
1.4 Le modèle cumulatif de la diffusion.....	27
1.5 Les catégories d'adoptants.....	30
1.6 Cadre conceptuel général de l'adoption des innovations par les entreprises.....	33
1.7 Les quatre modes de pénétration du marché étranger	68
1.8 L'impact de la technologie sur la servuction.....	72
1.9 Les enjeux de E-business.....	79
2.1 Cadre conceptuel de l'adoption des innovations de e-banking et son impact sur la performance organisationnelle.....	96
3.1 Les principaux types de l'enquête.....	123
3.2 Le processus d'échantillonnage.....	132
4.1 Le degré d'expérience internationale des décideurs.....	139
4.2 La répartition de la date de création des banques selon l'étendue des activités.....	143
4.3 La fonction de la banque selon l'étendue des activités à l'international.....	145

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
4.1 La fonction des répondants.....	138
4.2 L'expérience internationale des répondants.....	139
4.3 Classification des banques selon leurs activités.....	140
4.4 La nationalité de la banque.....	141
4.5 Le siège social de la banque étrangère.....	142
4.6 L'âge des banques.....	143
4.7 La fonction de la banque.....	144
4.8 La répartition des agences bancaires.....	146
4.9 La répartition des services offerts.....	147
4.10 La répartition de l'effectif.....	149
4.11 Mode de présence à l'étranger.....	151
4.12 Nombre de marchés étrangers visés.....	151
4.13 Continents ciblés.....	152
4.14 Degré d'adoption des nouveaux canaux électroniques de e-banking.....	154
4.15 Catégorisation des banques adoptrices par type de médium électronique.....	155
4.16 Statistique ANOVA entre la taille de la banque et le degré d'adoption.....	158
4.17 Statistique ANOVA entre le type de prise de décision et le degré d'adoption...	159
4.18 Corrélation de Pearson entre les divisions fonctionnelles et le degré d'adoption	161
4.19 Statistique ANOVA entre la présence d'un personnel technique et le degré d'adoption.....	162
4.20 ANOVA entre l'expérience internationale des décideurs et le degré d'adoption	163
4.21 Corrélation de PEARSON entre ressources financières et le degré d'adoption...	164
4.22 Statistique ANOVA entre le risque perçu et le degré d'adoption.....	165
4.23 Statistique ANOVA entre l'infrastructure technique et le degré d'adoption.....	166
4.24 Corrélation entre le degré de maîtrise de l'innovation et le degré d'adoption...	167

4.25	ANOVA entre l'environnement technologique interne et le degré d'adoption...	169
4.26	ANOVA entre la pression concurrentielle et le degré d'adoption.....	170
4.27	Corrélation entre les coûts d'adoption et le degré d'adoption.....	172
4.28	Corrélation entre l'avantage relatif et le degré d'adoption.....	173
4.29	Corrélation entre la complexité de l'innovation et le degré d'adoption.....	174
4.30	Statistique descriptive pour le mode de présence à l'étranger.....	176
4.31	ANOVA entre le nombre de marchés étrangers visés et le degré d'adoption.....	178
4.32	Corrélation entre la capacité de gestion du risque et le degré d'adoption.....	179
4.33	Corrélation entre le degré d'adoption et la rentabilité financière.....	180
4.34	Corrélation entre le degré d'adoption et la qualité des services	182
4.35	Corrélation entre le degré d'adoption et les coûts.....	183
4.36	Corrélation entre le degré d'adoption et la conquête des nouveaux marchés.....	185
4.37	Corrélation entre le degré d'adoption et la gamme des services offerts.....	186
4.38	Corrélation entre le degré d'adoption et la relation avec les clients.....	187
4.39	Récapitulation des résultats du test d'hypothèses.....	188

RESUMÉ

À une époque où les médias (l'ordinateur, le minitel, la télévision...) et les moyens de transmission (les télécommunications, le câble, l'électronique...) se complètent et se chevauchent, l'agence bancaire n'est plus le lieu du passage obligé. Pour le client qui veut gagner en liberté, ses exigences sont claires : Pouvoir opérer où il veut, quand il veut, et par les moyens qu'il a choisis.

D'où le concept des services financiers électroniques ou le E-Banking est entré dans les mœurs pour le traitement des opérations courantes. Il répond aux attentes des consommateurs en matière de disponibilité afin de réaliser des échanges à toute heure. Ainsi, les banques cherchent des solutions pour développer leurs spécificités mais aussi se bâtir une identité propre et différenciatrice.

Dans ces conditions l'adoption de e-banking est devenue une nécessité pour la banque car elle porte des opportunités majeures en terme d'avantages concurrentiels, et elle permet à la banque, d'une part, d'améliorer l'efficacité et l'efficacité opérationnelle au sein de l'entreprise, et d'autre part de développer une relation commerciale plus forte et plus satisfaisante avec la clientèle.

Dans ce contexte, les banques disposent de nombreux atouts pour déployer une stratégie de multidistribution, intégrant un canal direct complémentaire à leurs activités traditionnelles.

C'est dans ce cadre que s'articule notre problématique de recherche, qui se présente comme suit :

Quelle est la réaction des banques face aux innovations de e-banking ?

Quel est l'impact du profil international, des caractéristiques internationales, des caractéristiques de la banque et des caractéristiques du marché sur le comportement d'adoption de e-banking?

Quel est l'impact de cette adoption sur la performance organisationnelle de la banque?

Nous avons ciblé toutes les banques internationales et locales, de la population bancaire au Liban, qui est le secteur le plus important.

A cet effet, nous avons élaboré 24 hypothèses, dont 17 avaient pour objectif de tester les relations entre l'adoption organisationnelle des canaux électroniques de distribution de e-banking et un ensemble de variables organisationnelles, structurelles et stratégiques. De même, nous avons élaboré 7 hypothèses afin de tester l'impact de l'adoption de e-banking sur les variables de la performance organisationnelle.

Nous avons ciblé un total de 57 banques de différentes tailles, réparties sur tout le marché libanais et ayant ou non des activités à l'étranger. L'enquête a été réalisée par le biais d'un questionnaire administré par un interviewer, adressé aux directeurs des NTIC et de e-banking au sein des banques de la population ciblée.

A l'issue de l'analyse de données que nous avons effectuée, 15 de nos hypothèses ont été confirmées.

Ainsi les sept caractéristiques organisationnelles dont l'impact s'est avéré significatif sont : La taille, la division fonctionnelle, la présence d'un personnel technique, l'infrastructure technique, le risque perçu, l'expérience internationale des décideurs et la maîtrise de l'innovation par les décideurs.

Quant aux variables structurelles les deux variables l'environnement technologique interne de la banque et l'avantage relatif perçu de l'innovation exercent un impact significatif sur l'adoption des innovations en e-banking.

D'autre part, les trois caractéristiques stratégiques retenues affectent la décision d'adoption à savoir : Le mode de présence à l'étranger, le nombre des marchés étrangers visés et la capacité de gestion du risque par la banque.

Enfin, en ce qui concerne l'impact de l'adoption sur les performances de la banque, trois des sept hypothèses retenues ont été confirmées, à savoir : la qualité des services offerts, la réduction des coûts et la relation avec les clients.

Mots clés : E-banking. Adoption des innovations. Innovations technologiques. Diffusion des innovations. Performance des canaux électroniques.

INTRODUCTION

Pressées par la mondialisation, par une concurrence internationale de plus en plus vive, par l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché des services financiers et par l'évasion des technologies de futur, les banques cherchent des solutions pour développer leurs spécificités mais aussi se bâtir une identité propre et différenciatrice.

La technologie, au-delà des promesses et des menaces, est largement considérée comme un élément fondamental du changement à venir. Sa pénétration au sein des banques ne doit pas se faire sans avoir préalablement pris en compte l'ensemble des conséquences qu'elle peut entraîner dans chaque institution. La technologie ne doit pas être considérée comme une fin en soi. Il lui faut avant tout savoir être au service des institutions, des réseaux, du client, non l'inverse. Elle doit se méfier d'être trop innovante par rapport aux attentes réelles des marchés vers lesquels elle est orientée.

Comme le souligne Isabelle Sipma : « La croyance en la vertu intrinsèque des nouvelles technologies, à la fois comme réponse aux besoins des clients et comme source de profit pour les institutions financières, révèle aujourd'hui de la pensée unique. »

Donc, à une époque où les médias (l'ordinateur, le minitel, la télévision...) et les moyens de transmission (les télécommunications, le câble, l'électronique...) se complètent et se chevauchent, l'agence bancaire n'est plus le lieu du passage obligé. Pour le client qui veut gagner en liberté, ses exigences sont claires : Pouvoir opérer où il veut, quand il veut, et par les moyens qu'il a choisis.

Il souhaite également obtenir des services personnalisés à domicile d'une qualité supérieure au moindre coût ou à celui qu'il s'est préalablement fixé.

D'où le concept des services financiers électroniques ou le E-Banking est entré dans les mœurs pour le traitement des opérations courantes. Il répond aux attentes des consommateurs en matière de disponibilité afin de réaliser des échanges à toute heure.

Pour la plupart des gens, le e-banking, qui est le mot commercial d'origine anglais,

représente une accessibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, par tout moyen de système d'information performant (ATM, mobile, PC, Internet, minitel, courrier.....) pour faire tous types de transactions financières qui varient selon les différents niveaux de la mise en place des nouvelles technologies d'information et de communication. (Kirsner et Balbi, 1997)

Les ressources technologiques se trouvent, donc, naturellement mobilisées en vue d'accroître la productivité des opérations bancaires. La multiplication des ordinateurs personnels permet désormais de disposer et de communiquer l'information nécessaire aux transactions directes avec les clients.

Pourtant les technologies ont longtemps été perçues dans les banques comme une source de dépenses considérable, plutôt mal intégrée par les personnels d'agence.

De plus, l'évolution constante des technologies de l'information rend rapidement obsolètes de nombreux développements. Pourtant, les investissements paraissent inévitables dans la mesure où les technologies d'hier ne permettent plus de répondre aux besoins d'aujourd'hui.

La nécessité pour les banques de composer de véritables stratégies technologiques s'impose donc d'elle-même.

Actuellement, les technologies les plus couramment diffusées concernent tout d'abord les opérations de transaction directe à l'interface entre le client et la banque.

Le guichet électronique ou ATM constitue l'innovation la plus spectaculaire dans le secteur et offre de multiples services par l'intermédiaire des cartes de crédit ou des codes.

Les technologies de base vocale offrent aussi, une grande variété de services par le téléphone et le mobile.

De l'autre côté de ces évolutions technologiques, l'Internet vient apporter pour la banque un fabuleux canal global de distribution qui permet une relation client très personnalisée.

Si toutefois les banques font le choix d'optimiser cet outil, le world wide web doit être bien plus qu'une vitrine, démontrant la capacité d'innovation, la dynamique de la banque ainsi que la contribution dans la création de la valeur économique au sein de la banque.

Dans ces conditions l'adoption de e-banking est devenue une nécessité pour la

banque car elle porte des opportunités majeures en terme d'avantages concurrentiels, et elle permet à la banque, d'une part, d'améliorer l'efficacité et l'efficacités opérationnelles au sein de l'entreprise, et d'autre part de développer une relation commerciale plus forte et plus satisfaisante avec la clientèle.

Dans ce contexte, les banques disposent de nombreux atouts pour déployer une stratégie de multidistribution, intégrant un canal direct complémentaire à leurs activités traditionnelles.

Ainsi, l'avenir n'est sans doute ni dans les transactions financières par téléphone, ni dans le tout Internet, ni dans la fermeture des services de proximité, ni même dans la disparition rapide du minitel, mais dans la combinaison de tous les canaux à la disposition des besoins et des aspirations des clients, selon la nature des prestations proposées.

(Lemaître, 1997)

Pourtant des questions fondamentales se posent :

Quels sont les facteurs qui influencent la banque pour adopter ces innovations ?

Est-ce que le profil international de la banque a un impact sur une telle adoption ?

Qui va capturer les bénéfices économiques que l'e-banking va créer ?

Est-ce que toute la valeur ajoutée se dirige vers le consommateur ou sera-t-elle partagée avec la banque ?

Quel sera l'impact de l'e-banking sur la structure de la banque ? Est-ce qu'il va augmenter ou diminuer le panier de profits ? Quel va être son impact sur la stratégie ?

Est-ce que les canaux de e-banking reconditionnent le marketing traditionnel et comment ?

Est-ce que l'e-banking va augmenter l'avantage concurrentiel des banques face à leurs rivales ?

Toutes ces questions seront traitées et analysées dans le cadre de notre recherche.

Ainsi, à travers notre étude, nous visons à :

1. Déterminer le comportement des banques face aux innovations de e-banking.
2. Identifier les caractéristiques organisationnelles, structurelles et stratégiques qui ont un impact significatif sur le comportement d'adoption.

3. Analyser l'impact de l'adoption de e-banking sur la performance organisationnelle de la banque.
4. Dédire quant au profil des banques innovatrices en e-banking.

Le mémoire s'articule en cinq étapes :

Dans le premier chapitre, nous allons présenter une revue de littérature portant sur l'adoption organisationnelle des innovations de e-banking, les déterminants de celle-ci, ainsi que les impacts de cette adoption sur les performances organisationnelles.

Le chapitre suivant sera consacré au cadre conceptuel que nous avons établi et qui constitue la base de notre étude.

Dans le troisième chapitre, nous allons présenter les différentes étapes de la méthodologie que nous avons suivie.

Le dernier chapitre sera consacré à la présentation des résultats de l'analyse des données que nous avons collectées.

Enfin, dans la dernière partie de ce travail, nous allons présenter nos conclusions de recherche, les contributions et les implications stratégiques de notre étude, les limites que nous avons pu relever, ainsi que la proposition de voies futures de recherche qui permettraient de développer davantage le domaine de « e-banking ».

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

Le premier chapitre de notre mémoire va être consacré à la présentation de notre revue de littérature liée à notre recherche « l'adoption de l'e-banking et son impact sur les performances ».

Ainsi, notre revue de littérature sera décomposée en trois grandes parties.

La première partie présente les différentes définitions de l'e-banking selon les récents auteurs en marketing et en stratégie, pour présenter, ainsi les notions d'innovation, d'adoption et de diffusion, ainsi que les relations qui les associent, notamment entre les concepts d'adoption, de diffusion et la notion d'innovation.

La deuxième partie de notre revue de littérature va présenter les différents déterminants de l'adoption et de la diffusion de l'innovation, tels que parus dans la littérature. Cette perspective constitue une de deux orientations principales de notre recherche.

Dans la dernière section de notre revue de littérature, nous allons présenter les principales études concernant l'impact des innovations en générale, et plus précisément les innovations technologiques de l'information et de communication sur les performances de l'organisation. Cette partie constitue la deuxième orientation principale de notre recherche.

1. Définition des concepts

1. 1 Définition de l'E-Banking

Dans la nouvelle économie de l'information, et dans un monde des affaires qui devient de plus en plus compliqué, l'habilité à s'adapter et à répondre se trouve dans le même

degré d'importance que l'habilité à anticiper et à agir. (Sawhney et Parikh, 2001)

La digitalisation de l'information, combinée par les innovations avancées en moyens de communications, a changé d'une façon fondamentale la façon de fonctionnement des réseaux, des humains et des moyens de compétition; et ce changement avait ses conséquences profondes sur le travail des entreprises et sur la valeur économique créée. (Sawhney et Parikh, 2001)

Donc maintenir une part compétitive dans cette nouvelle économie signifie capitaliser dans les nouvelles informations et investir dans les meilleures technologies pour délivrer ses informations. D'où le besoin « des affaires électroniques ».

Les affaires électroniques désignent la transformation des procédés administratifs et des relations d'affaires au moyen des technologies Internet. Elles comprennent le commerce électronique (transactions en ligne), la collaboration électronique (entre les employés, les clients et les partenaires/fournisseurs) et l'établissement de communautés électroniques (Finneran, 2000). Elles consistent principalement à utiliser les technologies Internet pour offrir un service vraiment axé sur les clients (Bock & Marshak, 2000), ce qui signifie qu'au moins une partie des activités de l'entreprise sont exécutée en ligne pour tirer parti des modes de communication Internet plusieurs à plusieurs.

Selon « The Federal Deposit Insurance Corporation » (1998), Le commerce électronique est un large terme appliqué sur les activités engagées dans l'échange des produits et des services à travers un réseau d'ordinateurs ou un système automatisé.

Comme autres participants signifiants dans ce marché, les institutions financières sont devenues plus agressives dans l'adoption des potentialités de l'e-banking qui inclut des systèmes marketing sophistiqués, des alternatives bancaires à distance et des programmes de stockage de la valeur.

Ainsi, comme résultat du développement des technologies, de plus en plus la banque électronique s'est évoluée et devenue dynamique, ce qui a conduit à l'émergence d'une variété des alternatives innovantes de livraison des produits et des services financiers.

L'étude de FDIC (1998) a montré que les systèmes électroniques bancaires sont développés à cause de :

- l'augmentation de la compétition de la part des compagnies non bancaires offrant des services financiers, de l'industrie de télécommunication et des fournisseurs des logiciels et des services d'applications.
- l'accroissement de la demande pour plus des services efficaces, flexibles et personnalisés.
- L'énorme différence entre les coûts de livraison des canaux électroniques et ceux des canaux de livraison traditionnels.

Cronin(1997)souligne que l'utilisation de la technologie moderne a permis aux banques de fournir de plus en plus des services distingués à leurs clients qui sont capables aujourd'hui de gérer leurs comptes, d'effectuer des paiements, de transférer des fonds et de faire des transactions directement ou à travers l'Internet ; Ce qui souligne le besoin d'augmenter l'investissement dans cette technologie qui permet aux banques d'améliorer leurs capacités, de satisfaire les besoins des clients quelles que soient l'heure, le lieu et dans les conditions de sûreté et de sécurité.

Ainsi, On entend par services bancaires électroniques (« e-banking », « online-banking »), les prestations des services financiers fournies par voie électronique, comme internet ou « internet banking », le téléphone portable « mobile banking », le télévision digitalisé « TV banking ».

Les services bancaires existants depuis un certain temps comme le bancomat ou le télébanking (« PC banking », lien direct avec la banque par téléphone, précédemment par vidéotex) sont également couverts par la dénomination de services bancaires électroniques.

Ici, il faut noter qu'une banque internet (« internet-only-bank », banque virtuelle) est une banque offrant ses prestations de services exclusivement ou essentiellement par internet ou toute autre voie électronique. Une banque internet ne dispose plus de guichets.

Kirsner et Balbi(1997) définit le e-banking dans un contexte que : Démontrer compétence et professionnalisme, promouvoir le savoir faire, tisser des réseaux d'alliances efficaces, dégager des gains de productivité, participer à l'innovation pour gagner des parts

de marché et rester compétente sur le plan international passe, pour la banque, par la nécessité d'un système d'information performant et accessible par tout moyen(mobile, Internet, minitel, télécopie.....). Cette accessibilité doit être effective 24 heures sur 24, de n'importe quel lieu interne ou externe à l'établissement, pour tous les services offerts, pour ses besoins propres ou pour une relation de qualité avec la clientèle professionnelle ou grand public.

Selon Diniz (1997), **e-banking** est un service fourni par plusieurs banques, il permet aux clients de mener des transactions bancaires à travers l'Internet en utilisant un PC, mobiles, minitel, etc.

Le client pourra:

- Avoir accès aux comptes, tous les jours, même dans le week-end.
- Voir les bilans directement, et savoir la position de chèques, des cartes de crédits, des comptes de placement sur les marchés monétaires.
- Transférer des fonds entre les comptes.
- Télécharger des informations directement à travers les relevés, les rapports et aussi par courrier électronique ou par un numéro d'appel gratuit.
- Recevoir et payer des factures on-line (sans chèques, enveloppes, timbres.....).
- Avoir un accès à la base de données des banques.
- Avoir des conseils boursiers, comparaison des services bancaires.
- Visualiser l'image scannée des chèques encaissés.

Stamoulis (1999) définit le e-banking comme un canal de distribution et de livraison des services financiers par multimédia, et d'une façon globale et moins coûteuse.

Diniz (1997) indique que la fonctionnalité de **e-banking** se trouve dans les différentes opportunités que cette technologie peut apporter à la banque, il classifie les opportunités de e-banking en 3types:

- 1- Un véhicule d'informations, puisque les banques sont considérées comme des fournisseurs d'informations.

2- Un canal pour mener des transactions par la même façon des banques traditionnelles ou ATM.

3- Un instrument pour améliorer la relation commerciale avec la clientèle.

Puis il considère que le degré d'adoption de cette technologie, la taille de la banque et le degré d'interactivité entre le e-banking et les clients améliorent les services et les activités offertes par la banque et ouvrent les possibilités à des transformations bancaires et à la création des nouvelles opportunités.

Ainsi, l'e-banking, le mot commercial, anglais d'origine représente ce qu'on appelle la banque électronique se trouvant dans le monde depuis les années 70, lorsqu'on a pu pour la première fois joindre plusieurs ordinateurs par un même réseau. Aujourd'hui, et après une révolution technologique, cette banque offre des services divers par l'intermédiaire d'un simple contact électronique, effectué par un commandant (l'utilisateur) et un récepteur (la machine), permettant aux clients d'exécuter leurs propres opérations sans l'intervention d'un tiers. Ainsi, on distingue :

Les services du centre d'appel : par téléphone on présente le « phone banking »

Les services du protocole WAP (wireless application protocol) ou protocole d'application sans fil : Se rapportant au téléphone cellulaire et présentant le « mobile banking ». Ce genre de service permet au client grâce à un accord entre une banque désignée et l'une des sociétés GSM d'effectuer certaines opérations bancaires à travers son téléphone mobile.

Les services de la machine ATM : « Automated Transfer Mode », un nombre important de machines électroniques – distributeurs automatiques des billets, implantés partout dans le monde, permettent aux clients, à travers le réseau qui les relie à leurs propres banques de tirer leurs besoins de la monnaie liquide.

Les services du réseau Internet : présentant l'Internet banking qui est presque le plus important des services déjà cités.

Dixon et Nixon (2000) soulignent que les applications technologiques élevées ne sont pas nouvelles dans l'industrie bancaire qui a été, depuis longtemps, connectée aux ordinateurs pour traiter des chèques, mettre en service des ATMs, transférer des fonds, octroyer des crédits et mesurer les risques.

Alors ce mouvement en e-banking est un acte naturel pour les établissements de crédits dans un monde de E-age où la connaissance et l'information sont enregistrées, stockées et transférées dans le monde en secondes en utilisant des électrons et où la technologie révolutionne les banques, comme toute autre industrie d'une façon très rapide.

Selon les auteurs, banking on-line signifie que les clients peuvent performer la plupart des fonctions bancaires sans compter sur le banquier et sans avoir un lien de proximité avec la banque.

Les produits et les services qui sont offerts par online banking sont :

1-l'accès aux comptes qui permet une vue synthétique des comptes avec solde global, d'observer les nouvelles transactions comme les chèques liquidés, les récents dépôts et retraits de ATMs.

2- les virements d'un compte à un autre

Online banking offre la possibilité de transférer des fonds d'un compte à un autre d'une façon très simple et au temps réel.

3- le paiement des factures on-line

Les banques permettent à leurs clients de payer des factures online chaque mois et de transférer électroniquement des fonds dans les comptes des créditeurs.

Certaines banques demandent à leurs clients de payer des charges pour ce service, généralement un montant par mois pour un certain nombre de paiements.

D'autres services, sont aussi offerts par on-line banking, à savoir : l'achat des certificats des dépôts, des applications de carte de crédit, l'achat d'assurance on-line, des services de négoce électronique, les demandes de crédit comme l'auto emprunt, le prêt personnel, l'éducationnel et même pour octroyer des prêts pour une maison on-line.

Dixon et Nixon (2000) soulignent que pas toutes les banques peuvent offrir ces produits et services financiers en ligne.

Ils soulignent que les banques sur Internet offrent généralement deux types de sites web

Le premier appelé site informationnel où les banques publient sur leur site des informations générales sur les produits et services qu'ils offrent dans leurs agences « brick and mortar » leur but est d'informer et d'augmenter la notoriété de la banque. Ce type de site web ne permet pas aux clients d'observer leurs comptes et mener des transactions. Ces sites sont aussi appelés des web statiques car ils offrent seulement de l'information.

Tandis que les banques électroniques les plus développées ont des web transactionnels qui permettent à la clientèle de faire tous les types de transactions offertes par les agences de l'institution bancaire. Le client peut performer une longue liste des fonctions bancaires sur ces sites transactionnels. (Dixon et Nixon 2000)

Seybold et Marshak (1998) soulignent que comme toute forme de communication ou de transaction visant les consommateurs, un site web transactionnel doit mettre en place des pratiques commerciales susceptibles de répondre aux besoins des consommateurs afin qu'ils puissent accomplir leur processus décisionnel et effectuer une transaction en ligne.

Ainsi, Online banking, selon (Dixon et Nixon, 2000) prend place, généralement, selon l'une des trois méthodes suivantes :

1- A travers l'Internet : En utilisant un Web browser software progiciel sécurisé Netscape Navigator ou Internet explorer. Ces browsers permettent aux consommateurs d'accéder à l'information de leurs comptes à travers le site Web de leur banque online.

2- En utilisant « personnel financial management software products » comme quicken et Microsoft money.

Ces produits ont la capacité d'échanger des informations avec la banque virtuelle si la banque adopte une telle connexion

3- En utilisant des logiciels : Propriétaire à chaque banque ce logiciel est offert par la banque avec qui le client fait une relation et qui opère sur l'ordinateur du client.

Ce logiciel permet au client de se connecter avec sa banque à travers une ligne téléphonique.

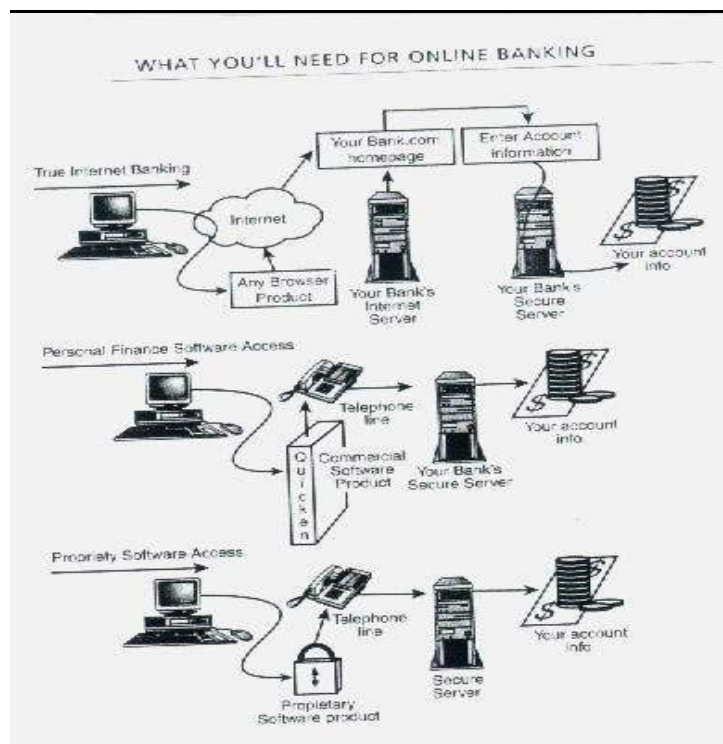


Figure1.1 : Les 3 modes de online banking

Source: Teach yourself e-banking, p.39

En général, les banques offrent un grand nombre de solutions bancaires électroniques, avec des fonctionnalités et des services divers plus ou moins détaillés. Mais, ces fonctions peuvent être divisées en deux groupes de services électroniques. Ainsi, il convient de différencier entre le « PC banking » et « l'internet banking ».

Le « PC banking » peut se définir techniquement comme le fait de se connecter à sa banque en utilisant les protocoles de transmission de données TCP/IP et un logiciel propriétaire à la banque. Ce logiciel peut être téléchargé directement du site internet de la banque, soit il est fourni sur cd-rom. Ainsi, le client peut se connecter directement (travers un modem) au réseau de la banque pour accéder aux détails de son compte bancaire. Les deux avantages principaux de ce système sont : la sécurité et la fonctionnalité.

« L'internet banking » utilise les protocoles et les services d'internet. Cela offre de

multiples avantages à la fois pour les banquiers et les utilisateurs. Pour les banquiers, un des avantages prépondérants la réduction des coûts de conception et de distribution. Le client télécharge directement sur le site de la banque au fur et à mesure de ses besoins les applications nécessaires à ses transactions bancaires. De plus, le client peut avoir accès directement à sa banque de n'importe quel point d'accès à internet.

Ainsi, le service est sécurisé à travers un mot de passe ou un ID et toutes les activités entre le browser et le site web sont en cryptés.

Alors, avec la diffusion rapide de l'internet, les banques, œuvrant dans le cyberspace, sont rapidement devenues un canal alternatif pour fournir les produits et les services bancaires. L'internet est maintenant devenu un médium potentiel pour le commerce électronique (Crede, 1995 ; Ooi, 1999 ; Le département américain de commerce, 1999), aussi comme un outil stratégique qui a révolutionné les opérations, les processus la livraison bancaire et les divers procédés de compétition entre les banques, surtout que les avantages compétitifs des réseaux bancaires traditionnels s'érodent rapidement (Netmzow, 1997 ; Seitz, 1998).

Internet banking a encouragé plusieurs banques à repenser leurs stratégies des technologies de l'information dans le but de rester compétitives. Les consommateurs, demandent aujourd'hui de plus en plus de personnalisation de services financiers. Ils demandent des degrés élevés de flexibilité et de commodité pour utiliser facilement les produits et les services financiers qui ne sont pas offerts par les banques de détail traditionnelles, et pour gérer leurs opérations financières (Bibchard Young, 1997 ; Lagoutte, 1996)

Internet banking permet aux consommateurs de performer un volume de transactions bancaires, électroniquement ou via le site web de la banque.

Burnham (1996) souligne que les services de l'internet banking sont cruciaux à long terme pour la survie des banques dans le monde du commerce électronique.

De la perspective des clients, l'internet banking offre une approche effective pour gérer leurs

propres opérations financières d'une façon plus facile, accessible 24h/jour et 7jours/semaines, à côté de l'information courante. (Margaret Tan et Thompson S.H. Teo, 2000). Pour les entreprises, la gestion des flux sophistiqués de l'argent et l'information à temps réel offerts par l'internet banking leur permet de prendre de décision de gestion des fonds à temps voulu.

Limayem, Poisson,et Dhrif(1998), lors de l'étude de l'impact de l'utilisation internet sur la performance organisationnelle, ont démontré que la plupart des organisations utilisent Internet pour naviguer et rechercher de l'information, de même que pour créer et mettre à jour le contenu de leur site Web. Une proportion moindre utilise le réseau afin de dupliquer sur Internet des services déjà offerts d'une façon traditionnelle par l'organisation ou communiquer de façon interactive avec leurs partenaires d'affaires ou leurs clients. Finalement, peu d'organisations ont recours à Internet pour offrir un service personnalisé à chacun de leurs partenaires d'affaires ou clients

Porter (2001) souligne que les entreprises doivent étendre l'adoption de la technologie de l'Internet pour rester compétitive. Il affirme que la technologie de l'Internet offre des meilleures opportunités aux entreprises pour établir une stratégie de positionnement distinctive, que celle offerte par les technologies de l'information passées. Mais il assure que pour réussir, il faut utiliser l'Internet comme complémentarité des méthodes traditionnelles de compétitivité.

Selon FDIC (1998), La banque électronique est reliée à un environnement automatisé, à un réseau combiné de PCs, de téléphones, des équipements de télévision interactifs, d'internet et d'autres.... Ainsi, on trouve le phone banking, le PC banking et l'internet banking. Comme des importants exemples du réseau de la banque électronique.

L'e-banking par FDIC (1998) peut être divisé en trois catégories, selon le degré de sa fonctionnalité. Le premier rang est un système qui permet simplement de fournir des informations générales publiées, et il permet la transmission des courriers électroniques non sensitifs (Système formé seulement d'information), à travers ce système le publiaut (la banque) définit les informations valables sur le site web.

Le deuxième rang du système est un système interactif qui permet aux utilisateurs de partager des informations sensibles et aussi de se communiquer (système de transfert électronique des informations) ; un site web bancaire qui permet aux clients d'octroyer des prêts on-line ou de déposer des fonds dans le compte est un exemple de système de transfert des informations électroniques.

Le troisième rang du système peut faciliter le transfert électronique des fonds, le virement des comptes, le paiement des factures et autres transactions financières (système électronique de paiement). Ce rang représente le degré le plus élevé de la fonctionnalité.

Plusieurs systèmes sont une combinaison de ces trois fonctionnalités.

Ainsi, la banque électronique est un service fourni via n'importe quel média électronique, et comme il est un service qui élimine les contraintes de temps et d'espace dans l'exécution du travail, certains auteurs le définissent dans un contexte d'une banque à distance.

Selon Lemaître (1997), la banque à distance recouvre la circulation d'informations entre les lieux de vie (habitat, travail,...) des clients et des locaux de production de la banque, mais aussi le démarchage, la vente, la distribution et l'accès aux services ; sans présence physique simultanée dans un même lieu, du consommateur et d'un représentant du fournisseur. Son concept est qu'elle entraîne une grande diversité de technologies.

Lemaître(1997) indique que la banque à distance va sans doute modifier et accroître la concurrence bancaire, en favorisant l'accès mondial à des nouvelles technologies.

Vilattes (1997) définit la banque à distance comme toute activité bancaire destinée à un client ou à un prospect, se déroulant à partir d'un point de service électronique (Téléphone, PC, Kiosque électronique, distributeur automatique de billets) et utilisant un système de télécommunication tel que le réseau téléphonique public ou internet). Les prestations possibles peuvent être regroupées en quatre classes :

Les informations, l'exécution des transactions financières, le marketing (Ciblage, prospection, sondage) et la vente, le conseil et la planification. Cette dernière permet d'augmenter les revenus des services à haute valeur ajoutée tout en fidélisant la clientèle.

La figure 1.2 illustre la chaîne de services de la banque à distance

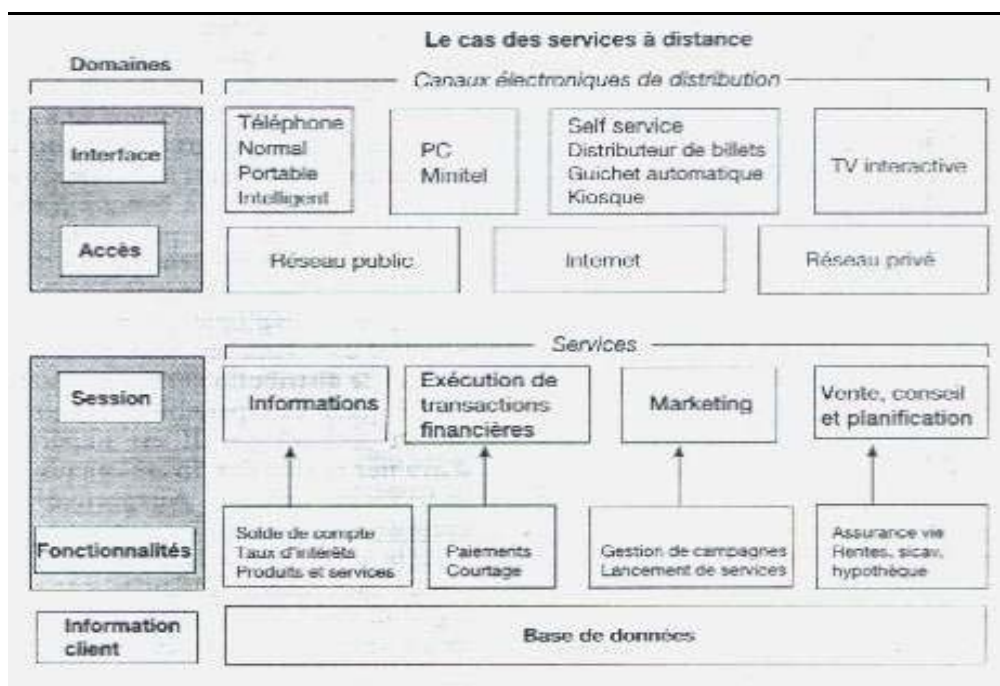


Figure 1.2 : Chaîne de services de la banque à distance.

Source : Dominique Vilattes, Demain, la banque à distance, 1997)

Basée sur la loi libanaise n° 133, datée octobre 26, 1999 qui permet aux banques libanaises de s'engager dans les activités et les transactions via les médias électroniques, la Banque du Liban a publié la résolution n°7548, datée Mars 30, 2000, qui définit " les transactions financières et bancaires électroniques" comme ces transactions convenues, performantes, ou commercialisées via les médias électroniques ou optiques(téléphone, computer, Internet, ATM, digital TV,.....) par les banques, les institutions financières, les intermédiaires financiers, ou n'importe quel autre institution financière.

En plus, et dans le même article, les activités des banques électroniques incluent aussi les transactions performantes par les émetteurs de tous types de paiements électroniques, débit, charge et des cartes de crédits; également les institutions engagées dans le transfert

électronique des monnaies, et les sites qui achètent et vendent plusieurs types des instruments financiers électroniques.

Donc, nous remarquons que le e-banking est définitivement un développement progressif pour les banques, il assure la livraison des services bancaires par différentes méthodes, formes et pour plus de clientèle.

C'est pour cela que le secteur bancaire est considéré comme le secteur le plus affecté par la révolution de la technologie de l'information et de télécommunication, qui contribue à son progrès et sa prospérité.

La banque électronique, lorsqu'on la regarde du point de vue des acteurs, n'est ni une technologie, ni une finalité en soi mais bien une pratique d'affaires et une pratique d'affaires innovante dont la pénétration ne peut être évaluée de la même façon qu'une technologie générique.

Alors L'E-BANKING est une pratique d'affaires innovante basée sur des technologies de l'information et de communications, qui est adoptée par les banques, pour être diffusée au grand public dans le but de satisfaire leurs besoins et leurs attentes.

1.2 Définition de l'innovation

Rogers et Shoemaker (1971) définissent une innovation comme étant une nouvelle idée, pratique ou objet perçu nouveau par un individu.

Thomas Robertson (1971) distingue 4 critères souvent utilisés pour définir un nouveau produit ; à savoir:

La nouveauté par rapport aux produits existants:

Plusieurs auteurs suggèrent qu'un nouveau produit doit être différent des produits établis sur le marché. Dans ce cadre, Weiss (1965) affirme que 80% des nouveaux produits ne sont pas nouveaux mais ils comportent simplement des modifications par rapport aux produits

existants. De même l'anthropologiste Barnet (1953) qui a étudié les innovations et leur impact sur le changement culturel, perçoit l'innovation comme le résultat d'une séquence évolutive, en ce sens que tout nouveau produit a des antécédents.

-La nouveauté dans le temps :

Certains auteurs tel que Robertson (1966) considèrent nouveau tout produit dont le volume de vente n'a pas atteint 10% du marché potentiel.

-la nouveauté du produit aux yeux du consommateur :

Thomas S. Robertson (1971), indique que selon ce critère, un produit n'est considéré nouveau que s'il est perçu par les consommateurs par tel. Ceci rejoint la définition de Rogers (1983) que l'innovation est toute idée perçue par les individus comme étant nouvelle.

Le facteur critique de cette tendance est donc la perception des consommateurs. Dans ce cadre, un produit peut être nouveau sans qu'il n'ait nécessairement une fonction nouvelle et sans être introduit récemment sur le marché.

D'après Robertson (1971), le facteur critique pour définir un nouveau produit serait son effet sur les modes de consommation préétablis. Ainsi, pour définir le concept d'innovation, il propose de commencer par classer les innovations en trois catégories à savoir : les innovations continues, dynamiquement continues et discontinues. Cette classification se base sur le degré de continuité ou de discontinuité que représentent leurs effets sur les modes de consommation :

Une innovation continue « perturbe » le moins les modes de consommation préétablis. Il s'agit essentiellement d'entrer une modification sur un produit déjà existant et non de la création d'un nouveau produit.

Une innovation dynamiquement continue exerce plus d'effet qu'une innovation continue. Bien que, généralement, elle n'engendre pas de nouveaux modes de consommation, elle résulte en la création d'un nouveau produit ou la modification d'un produit déjà existant.

Une innovation discontinue engendre l'établissement de nouveaux modes de consommation et la création de produits inconnus.

Dans ce cadre, Crance (2001) souligne quand l'innovation est radicale, innovation dite de rupture, la demande ne préexiste pas, elle est à créer. Et lorsque l'innovation provient du laboratoire, de service de recherche et développement, quand elle est issue d'une percée technologique, Schumpeter la définit comme la première transaction commerciale réussie de l'invention.

1.3 Définition de l'innovation dans le secteur des services

Une étude européenne sur l'innovation dans le secteur des services, faite par le département de service du Bruxelles en 1997, souligne que ***Les innovations technologiques*** couvrent les services nouveaux ou significativement améliorés ainsi que les méthodes de production ou de livraison de service nouvelles ou significativement améliorées qui ont été accomplies.

Ainsi, Le service doit être nouveau ou significativement amélioré pour l'entreprise, il ne doit pas nécessairement être nouveau pour le marché de l'entreprise.

Un service nouveau est considéré comme une ***innovation technologique*** lorsque ses caractéristiques et sa méthode d'utilisation sont soit totalement nouvelles, soit significativement améliorées du point de vue qualitatif ou en termes de performance et de technologies utilisées.

D'après Robertson (1971), la plupart des produits techniquement nouveaux et qui comportent des matériaux ou des ingrédients nouveaux et parfois de nouvelles formes font parties des innovations continues.

L'adoption d'une méthode de production et de livraison caractérisée par une performance significativement améliorée est également une innovation technologique. Cela peut concerner des modifications sur le plan de l'équipement, de l'organisation de la

production ou les deux combinés, et peut viser la production ou la livraison de services nouveaux ou significativement améliorés qui ne peuvent pas être produits ou fournis en utilisant les méthodes de production existantes, ou qui visent une augmentation sensible de l'efficacité de production ou de livraison des services existants.

L'introduction d'un service, ou d'une méthode de production, ou de livraison nouvelle peut nécessiter l'utilisation de technologies radicalement nouvelles ou une nouvelle combinaison de technologies existantes ou de nouvelles connaissances.

Les technologies concernées s'appliquent souvent à une machine, un équipement ou un logiciel nouveau ou amélioré.

Les nouvelles connaissances qui en découlent peuvent être le résultat de recherches, d'acquisition ou d'utilisation d'aptitudes et de connaissances spécifiques.

Les modifications suivantes **ne sont pas des innovations technologiques** si elles ne sont pas directement liées à l'introduction de services nouveaux ou significativement améliorés ou à l'efficacité de la production ou de la livraison de ces services :

Les changements dans l'organisation et la gestion, tels que la mise en oeuvre de techniques avancées de gestion, la mise en place de structures sensiblement modifiées dans l'organisation et l'adoption par la firme d'orientations stratégiques nouvelles ou sensiblement modifiées.

Les **activités d'innovation** sont toutes les démarches nécessaires qui conduisent au développement et à la réalisation de services ou des méthodes nouvelles en vue de les produire et les fournir.

"On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au

point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant - séparément ou simultanément - les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail" (OCDE, Manuel d'Oslo, 1997).

Ainsi, une entreprise est qualifiée innovante, si elle a introduit sur le marché des services technologiquement nouveaux ou substantiellement améliorés, ou si elle a mis en œuvre des méthodes technologiquement nouvelles pour fournir des services.

1.4 L'adoption des innovations

Le concept d'adoption des innovations comporte deux composantes : L'adoption et le processus d'adoption. L'adoption réfère à la définition du terme, alors que le processus d'adoption concerne la séquence des étapes qui mène à l'adoption d'une innovation.

L'adoption est la décision d'utiliser l'innovation d'une façon continue (Rogers 1962,1983). L'innovation, dans ce cas satisfait à l'adoptant.

De même, Robertson (1971) souligne que l'adoption est l'utilisation d'un nouveau produit d'une manière continue et qu'il s'agit d'un engagement plutôt que d'un achat d'essai.

Rogers (1968, 1983) définit l'adoption d'une innovation comme étant le processus d'acceptation d'une nouveauté (une idée, un produit ou une marque) par une unité décisionnelle (un individu ou une firme) évoluant dans un système social particulier.

D'autre part, Rogers (1983) indique que le processus d'adoption est le processus mental à travers lequel un individu (ou toute unité décisionnelle) passe par la simple connaissance d'une innovation à la formation d'une attitude à l'égard de celle-ci, à la décision d'adoption ou de rejet, et, enfin à la confirmation de cette décision.

Rogers E.M et Shoemaker (1971), affirment, à leur tour, que le processus d'adoption est l'ensemble des séquences mentales permettant à l'individu d'arriver à la décision d'adoption ou de rejet de l'innovation puis à une confirmation de cette décision.

Selon ces auteurs, le processus d'adoption comprend quatre étapes : la connaissance, la persuasion, la décision et la confirmation.

Une autre notion apparue dans la littérature sur l'adoption des innovations est **le taux d'adoption**.

Le taux d'adoption est défini comme étant la vitesse relative avec laquelle une innovation est adoptée par les membres d'un système social. (Thomas S. Robertson 1971 ; Rogers et Shoemaker 1971).

A ce niveau, **la notion d'innovativité** doit être évoquée. Hirschman (1980) définit l'innovativité comme le degré auquel l'individu est réceptif aux nouvelles idées et prend les décisions relatives à l'adoption des innovations, indépendamment de l'influence des autres. Selon Hirschman (1980), l'innovativité est un trait de personnalité que tous les individus possèdent avec des degrés variés.

Rogers E.M et Shoemaker (1971) définissent l'innovativité comme étant la rapidité d'adoption des innovations par un individu, comparativement aux membres du système social auquel il appartient.

Rogers (1961) définit l'innovativité comme l'achat précoce d'un produit nouveau, c à d comme un comportement.

Une ambiguïté s'est cependant installée dans la littérature entre ce comportement, que les auteurs appellent innovativité réalisée, et une tendance à adopter un tel comportement, qu'ils appellent innovativité innée. Au-delà de la distinction l'innovativité innée, qui est une prédisposition et l'innovativité réalisée qui est un comportement, l'un des principaux apports de Midgley et Dowling est de proposer la première réflexion sur l'innovativité innée, et d'en proposer une définition indépendante du comportement.

Les recherches avaient tenté de mettre en relation le comportement innovatif (défini comme l'achat d'un nouveau produit avant les autres, cela implique que l'individu se représente comme le premier à prendre le risque d'essayer le nouveau produit) et des

variables de différente nature : personnalité, attitudes, critères socio-démographiques, comportements d'achat antérieurs (Gatignon et Robertson, 1985)

Gordon Foxall, a ajouté « le style cognitif » comme une variable importante qui intervient lors de l'étude du comportement innovatif.

Hirschman (1980) fait la distinction entre « l'adoptive innovativeness » c'est à dire l'adoption d'un nouveau produit et « la use innovativeness » qui est l'utilisation d'un produit déjà existant de la même façon.

Rogers (1962,1983) ; Robertson (1971) ; Rogers E.M. et Shoemaker (1971) classent les adoptants en différentes catégories sur la base de leur propension d'adoption des innovations, en considérant celle-ci comme le degré auquel l'individu est plus rapide à adopter l'innovation que le reste du système social.

Cette classification donne lieu à cinq catégories d'adoptants : les innovateurs, les acheteurs précoces, la première majorité, la deuxième majorité et les réfractaires.

Rogers (1962,1983) précise que l'innovateur achète le produit dans sa phase d'introduction (représentent 2.5% du marché potentiel), les acheteurs précoces achètent le produit dans sa phase de croissance (représentent 13.5%), la première majorité et la deuxième majorité (chacun représente environ 34% du marché potentiel), représentent la plus grande part du marché et achètent le produit au cours de sa phase de maturité. Enfin les réfractaires sont ceux qui achètent le produit au cours de sa phase de saturation ou de déclin (cette catégorie représente 16% du marché).

Rogers E.M. Shoemaker (1971) stipulent que chacune des catégories possède des caractéristiques économiques, des variables de personnalité et un comportement de communication différent.

Cette distribution des adoptants a fait l'objet de multiples critiques par les chercheurs en marketing. On lui reproche notamment son caractère arbitraire et son utilité conceptuelle limitée.

1.5 La diffusion des innovations

Rogers (1962,1983) définit la diffusion comme le processus à travers lequel l'innovation se transmet au sein d'un système social. L'auteur précise que le processus de diffusion est la transmission d'une idée de sa source d'invention ou création vers ses utilisateurs ou adoptants ultimes.

Robertson (1971), perçoit la diffusion comme étant l'adoption de nouveaux produits et services à travers le temps, par les consommateurs, au sein d'un système social, suite aux efforts marketing.

D'autre part, Robertson (1971) définit le processus de diffusion comme la diffusion d'un article du producteur vers les consommateurs au sein d'un système social. Il souligne que le concept du processus de diffusion est significativement relié au concept du cycle de vie du produit. La principale différence est que la diffusion réfère au pourcentage d'adoptants potentiels au sein d'un système social ou segment de marché qui sont susceptibles d'adopter le produit à travers le temps, tandis que le cycle de vie du produit est basé sur les niveaux de vente absolus à travers le temps.

Dans ce cadre, la diffusion d'un nouveau produit ou service au sein de la population d'acheteurs potentiels est la conséquence d'une alchimie entre la stratégie de lancement, la situation concurrentielle et l'état de la demande (Song et Paris, 1997 ; Gatignon et Xuereb,1997) .Cependant le démarrage et la vitesse du développement de cette diffusion semblent liés aux premiers acheteurs : les consommateurs innovatifs qui sont les consommateurs susceptibles d'être les premiers acheteurs de n'importe quel nouveau produit (Robertson,1971).

Ainsi, la plupart des auteurs en marketing comme Rogers (1962,1963) et Robertson (1971) s'accordent sur le fait que le processus d'adoption se différencie du processus de diffusion. Ils soulignent que, d'une façon générale, l'adoption est un phénomène individuel tandis que la diffusion est un phénomène social.

Le concept d'adoption a lieu à l'échelle d'un individu alors que la diffusion est un phénomène social, c'est à dire qu'elle concerne la transmission des innovations entre les membres d'un système social ou entre différents systèmes sociaux.

Rogers (1962,1983) définit le système social comme étant une population d'individus ayant des fonctions différentes et engagés à résoudre des problèmes d'une manière collective.

Rogers E.M. et Shoemaker (1971) soulignent que la nature du ce système social, par exemple, les normes modèles ou traditionnelles, le degré d'intégration de la communication etc., est un facteur déterminant du taux de diffusion des innovations au sein de ce système.

Selon les auteurs, la structure du système social a pour effet de ralentir ou accélérer le taux de diffusion et d'adoption des nouvelles idées à travers les effets du système, c'est à dire l'ensemble des normes, les statuts sociaux, la hiérarchie, l'éducation, le cosmopolitisme etc., qui influencent le comportement des individus de ce système.

2. Modélisation du processus de diffusion

2.1 Présentation des modèles de diffusion

L'objectif général des modèles de diffusion est de représenter le niveau de propagation d'une innovation à l'intérieur d'un ensemble d'adoptants potentiels (Mahajan et Muller 1979). C'est une représentation mathématique en fonction du temps qui s'est écoulé depuis l'introduction de l'innovation. Cette expression mathématique illustre la croissance successive du nombre d'adoptants de l'innovation et prévoit le développement futur de son processus de diffusion. Ceci permet d'élaborer la courbe du cycle de vie du produit en question.

La théorie classique de l'innovation qui fait se succéder, dans un processus linéaire, la recherche, l'invention, sa fabrication puis sa commercialisation, fournit la base justifiant le modèle de diffusion. (Crance, 2001)

L'auteur souligne que l'invention sortie du cerveau, nécessairement génial, de l'inventeur, se diffuse dans le marché comme une épidémie (à chaque instant, il y a d'autant plus d'acheteurs qu'il y a déjà un grand nombre de clients équipés pouvant faire jouer le « bouche à oreille »- et dont on pourrait dire qu'ils peuvent « contaminer » les autres – et d'autant plus qu'il reste un grand nombre de clients à conquérir- les clients potentiels).

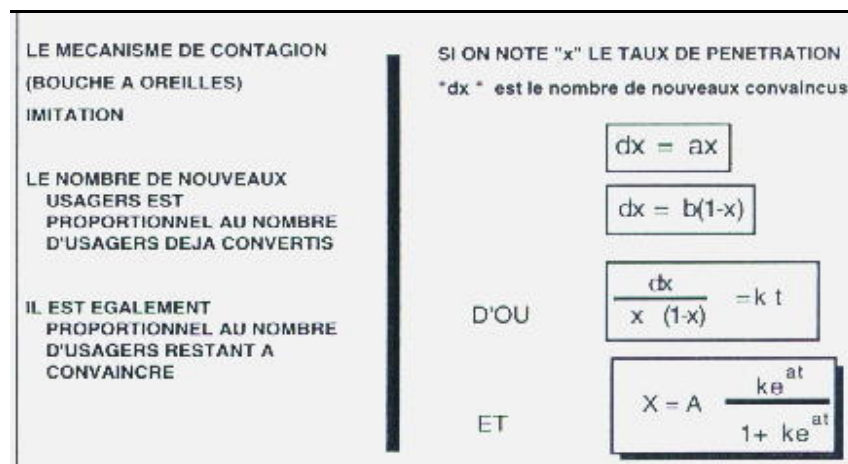


Figure 1.3 : Le mécanisme de diffusion des innovations

Source : Le marketing de l'innovation, philippe Crance, 2001

Ce modèle se traduit par des courbes d'évolution du taux de pénétration du marché dites « courbes en S » en référence à leur forme.

Donc la courbe en S représente l'évolution du taux de pénétration de l'innovation dans son marché. La caractérisent : La vitesse de diffusion plus ou moins accentuée, et la diffusion maximale possible.

La figure 4 illustre graphiquement ce modèle de diffusion souvent utilisé :

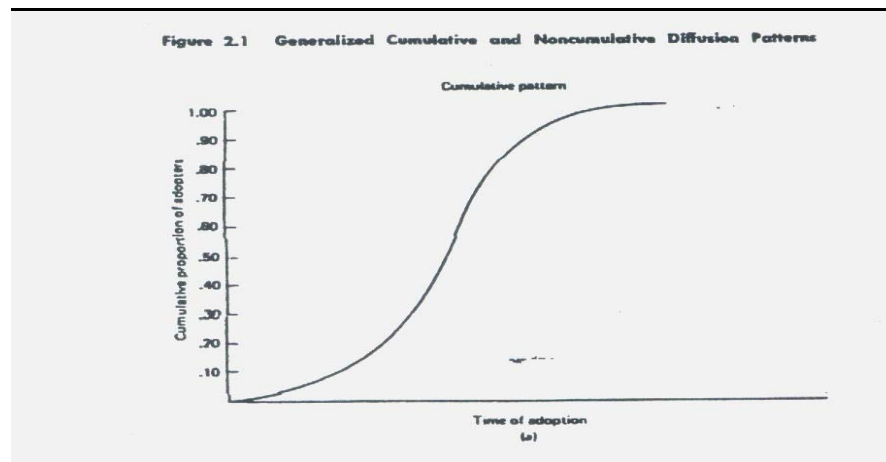


Figure 1.4 : Le modèle cumulatif de la diffusion

Source : « Innovative behavior and communication »,
Thomas S. Robertson (1971).

Ce modèle s'applique particulièrement bien aux innovations de rupture et aux biens d'équipement (informatique, communication, téléphones portables,...) (Crance, 2001)

L'auteur indique que pour la majorité des innovations, la théorie sociologique qui considère que la production, la commercialisation, l'innovation, la recherche et la satisfaction du client forment un système en interaction permanente, est plus fructueuse. Elle permet de comprendre les succès ou les échecs des innovations en rendant compte de leurs trajectoires et de la façon dont elles mobilisent des adversaires.

Dans ce même cadre, Crance (2001) souligne que d'une façon générale, la réussite de l'innovation de la façon dont est perçue et appréciée son utilité et la valeur de cette utilité par rapports aux solutions actuelles sur le marché, comparée à l'effort qu'il faut faire pour accepter le changement « le coût du changement ».

En Marketing, les deux modèles de base utilisés en vue de modéliser la théorie d'adoption et de diffusion des innovations, sont celui de Rogers (1962) et de Bass (1969).

2.2 Les modèles de diffusion de base : Rogers (1962) et Bass (1969)

Ces modèles ont engagé la recherche en marketing vers deux principaux axes de recherche, à savoir la perspective macro (Bass, 1969) et la perspective micro (Rogers, 1962). La première s'intéresse à la diffusion des innovations pour l'ensemble du marché, tandis que la seconde vise à comprendre le processus d'adoption à l'échelle de l'individu qui devient, ainsi, l'unité d'analyse.

2.2.1 La diffusion des innovations dans l'approche de type macro ; Bass (1969)

Bass (1969) base son raisonnement sur l'hypothèse de l'homogénéité du marché. Selon ce modèle, le taux d'adoption au temps t est proportionnel à l'adoption cumulée depuis le lancement de l'innovation. Bass(1969) indique dans son modèle que l'adoption et la diffusion d'une innovation sont le résultat de deux types de communication : La communication directe (les interactions personnelles) et la communication indirecte (les médias de masse).

Suivant le type de communication le plus utilisé, Bass classe les individus en deux catégories distinctes, à savoir : Les innovateurs qui se basent sur les moyens commerciaux comme source d'information, et les imitateurs qui utilisent plus les sources d'informations informelles, c'est à dire les interactions personnelles.

Le modèle de Bass (1969) se présente sous la forme suivante :

$$S(t) = p [N - X(t)] + q (X(t) / N) [N - X(t)]$$

Où p = coefficient d'innovation = l'effet direct des moyens commerciaux ;

q = coefficient d'imitation = l'effet indirect des interactions personnelles ;

$X(t)$ = les ventes cumulées au temps t ;

$S(t)$ = les ventes enregistrées au temps t ;

N = le potentiel d'adoptants.

$p [N - X(t)]$ désigne les adoptions effectuées par les innovateurs.

$q(X(t)/N)[N - X(t)]$ désigne les adoptions effectuées par les imitateurs.

Bass (1969) distingue deux cas particuliers de marchés :

Le cas d'un marché où l'effet direct des moyens commerciaux est plus important que l'effet indirect des interactions personnelles ($p < q$). Dans ce cas, la majorité des adoptants sont innovateurs.

Le cas du marché où l'effet indirect des interactions personnelles est plus important que l'effet direct des moyens commerciaux ($p \geq q$). Dans ce cas, la majorité des adoptants sont des imitateurs.

Le modèle de Bass (1969) a été critiqué sur certaines hypothèses de base notamment l'homogénéité du marché (Chatterjee et Eliashberg, 1990 ; Dodson et Muller, 1978 ; Roberts et Urban, 1988 ; Sinha et Chandrashekar, 1992) et la stabilité du potentiel du marché dans le temps (Jeuland, 1981 ; Kalish, 1985).

De plus, on reproche au modèle d'être trop rigide pour modéliser une panoplie de processus de diffusion. Cette rigidité est due au fait que la courbe de diffusion résultant du modèle de Bass (1969) est symétrique par rapport à un point d'inflexion qui est atteint lorsque le taux de diffusion est à son maximum. Ceci n'est pas toujours vrai en réalité, car le point d'inflexion peut se situer à n'importe quel endroit sur la courbe de diffusion. De ce fait, plusieurs travaux marketing ont tenté d'introduire d'autres variables au modèle, notamment les variables de mix marketing tels que le prix et la publicité. Ainsi, plusieurs autres paramètres ont été incorporés à la formulation originelle de Bass (1969).

2.2.2 La diffusion des innovations dans l'approche de type micro ; Rogers (1962,1983)

Dans cette approche, l'individu c'est à dire l'adoptant potentiel devient l'unité d'analyse. En effet, Rogers (1962,1983) étudie l'adoption au niveau individuel et aboutit à un ensemble de résultats dans ce domaine. Il met en valeur, notamment, le processus d'adoption individuel avec ses cinq phases ainsi que les différents facteurs pouvant influencer avec des degrés variables la réaction face aux nouveaux produits et, par conséquent, le taux d'adoption.

Dans ce cadre, l'auteur insiste particulièrement sur l'impact des attitudes perçus de l'innovation sur son taux d'adoption. Il identifie, à cet effet, cinq attributs, à savoir l'avantage relatif que représente le nouveau produit par rapport aux autres déjà existants sur le marché, sa compatibilité avec les valeurs du système social auquel il s'adresse, sa complexité technologique, la possibilité d'essai et son degré d'observabilité (ou visibilité sociale).

Rogers (1962,1983) propose la classification des adoptants en différentes catégories en fonction de leur rapidité (propension) d'adoption des innovations (innovativeness). Il identifie, ainsi, cinq groupes d'adoptants, à savoir les innovateurs, les acheteurs précoces, la première majorité, la deuxième majorité et les réfractaires.

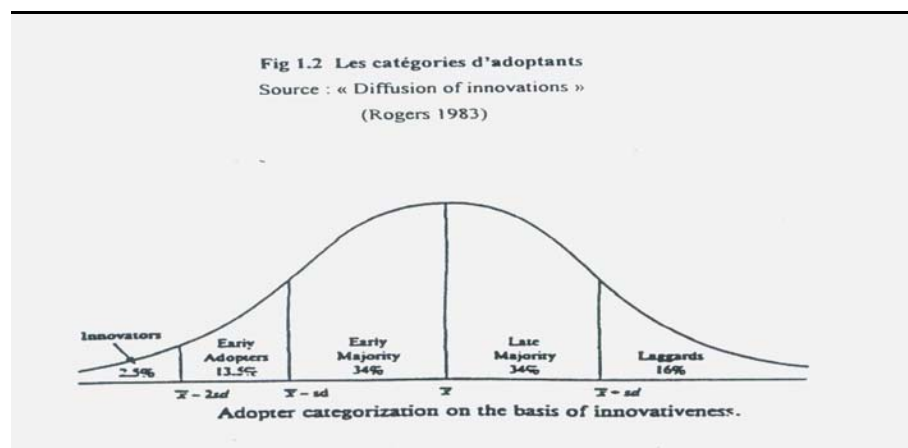


Figure 1.5 : les catégories d'adoptants

Source : « diffusion of innovations » (Rogers 1983)

Le modèle de Rogers (1962) a fait l'objet de plusieurs critiques par les recherches marketing ultérieurs, comme Midgley et Dowling (1978) et Goldmith et Hofacker (1991) notamment en ce qui concerne l'analogie faite par Rogers (1962) entre le concept du propension d'adoption et celui du temps relatif d'adoption en plus de la subjectivité dans l'estimation du moment d'adoption par chaque catégorie d'adoptants.

Selon cette approche temporelle Rogers (1962) classe les individus en fonction de leur

rapidité d'adoption des innovations comparativement aux autres membres de leur système social.

Notons enfin, que depuis plusieurs années, la recherche en marketing, a connu une importante évolution suite aux extensions apportées aux modèles de Bass (1969) et de Rogers (1962,1983).

Ces modèles demeurent, cependant, une référence de base pour toute recherche portant sur l'adoption et la diffusion des innovations.

Dans notre recherche, nous allons nous situer au niveau d'analyse micro, en examinant le comportement organisationnel des banques face à l'adoption des nouveaux canaux électroniques de distribution des produits et services financiers ou en d'autre terme, face à l'adoption des « technologies e-banking ».

3. Facteurs influençant l'adoption et la diffusion des innovations

Dans cette partie de la revue de littérature, nous allons présenter les différentes variables qui influencent l'adoption et de diffusion des innovations, tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Au cours de notre présentation de ces déterminants, nous allons parfois orienter notre présentation aux facteurs influençant l'adoption des innovations de l'e-banking.

Cette perspective constitue une de deux orientations principales de notre recherche.

Donc, la revue de littérature que nous avons consulté, nous avons tenté à déterminer les principales variables qui influencent l'adoption des innovations par l'entreprise. Nous avons distingué des variables liés à l'individu comme unité décisionnelle, des variables liées à l'entreprise elle-même, d'autre liées à l'environnement immédiat de la banque(les alliances, les relations clients, les concurrents, l'état du marché les tendances de la demande...), des variables liées à l'environnement global, culturel, social et économique(le cadre législatif et réglementaire ; les conditions économiques générales comme l'inflation, taux de change... ;

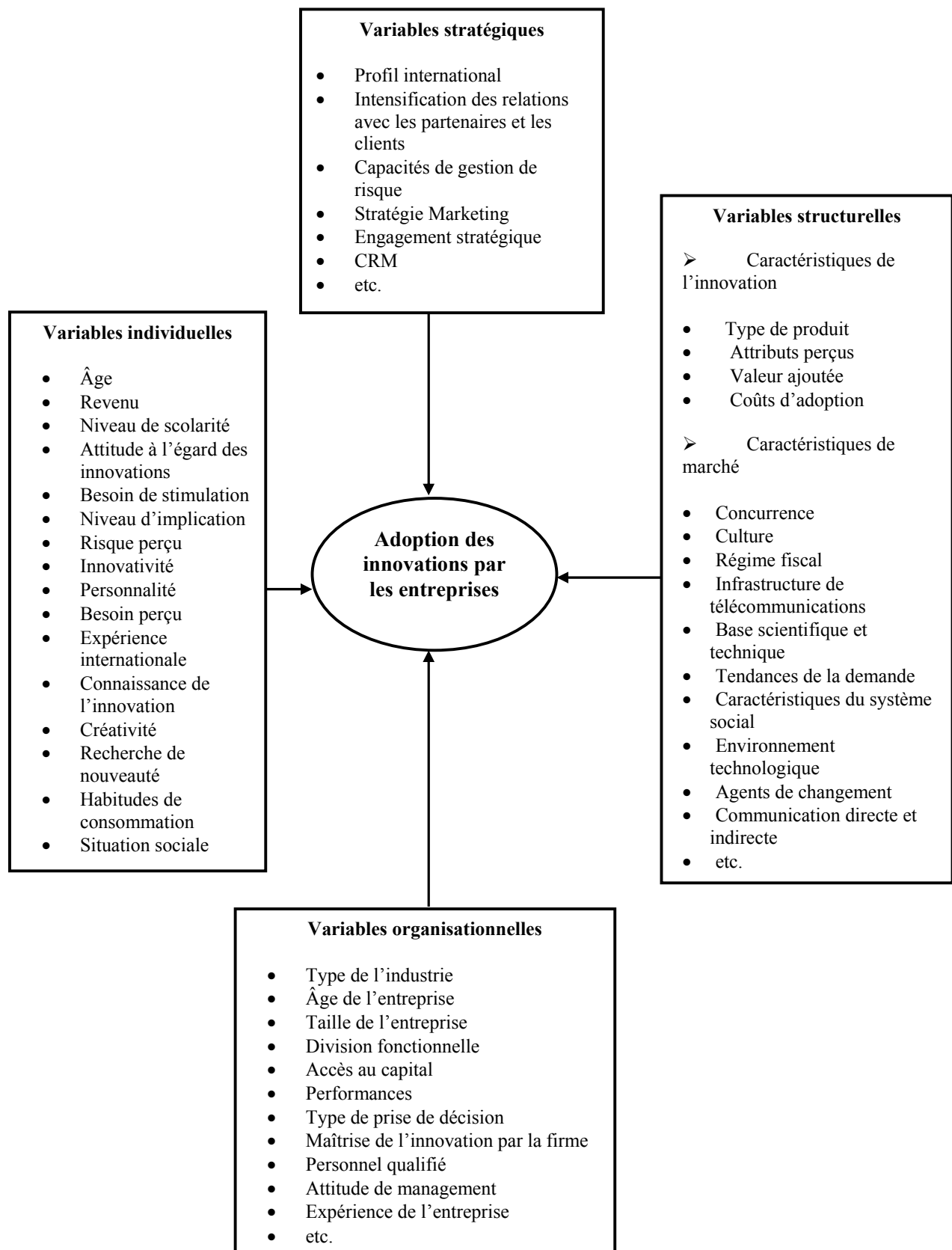
le régime fiscale ; les infrastructures notamment les télécommunications ; la base scientifique et technique ; la culture de l'innovation....), et des variables liées aux nouveaux médiums.

Ainsi, L'adoption des innovations n'est pas un processus simple, mais plutôt contrôlé par un grand nombre de facteurs. Parmi ceux –ci certains sont complémentaires, conduisant aux même résultats, d'autres sont, au contraire, antagonistes.

Dans notre revue de littérature que nous avons consultée, nous avons constaté qu'il existe une multitude de facteurs influençant avec des degrés variés et de différentes manières le processus d'adoption et de diffusion des innovations.

Nous nous sommes proposés de classer ces variables que nous trouvons pertinentes dans notre recherche en quatre catégories afin d'en faciliter l'analyse, à savoir, les variables individuelles, organisationnelles, structurelles et stratégiques.

Figure 1.6 : Cadre conceptuel général de l'adoption des innovations par les entreprises



3.1 Les variables individuelles

Ce sont les caractéristiques personnelles du décideur ou de toute personne qui envisage d'adopter l'innovation.

Ainsi nous présentons les différents éléments susceptibles de pousser un individu à adopter un nouveau produit ou service et par suite suivre un comportement innovatif.

3.1.1 L'ÂGE

Les auteurs en marketing ont des avis divergents concernant l'effet de l'âge de décideur sur l'adoption des innovations. En effet, certains indiquent que l'âge est négativement corrélé avec la probabilité d'adoption des innovations, d'autres, par contre, supposent l'absence de relation significative entre ces deux concepts.

Ainsi, Robertson (1971) par exemple, affirme que la variable âge n'a pas d'impact sur l'adoption des innovations contrairement à d'autres études qui ont montré que l'âge est négativement corrélé à l'adoption des innovations.

De même, Gilly et Zeithaml (1985) indiquent qu'il existe une relation significative entre l'âge et la prise de décision d'adoption. Ainsi, les auteurs affirment que l'âge est négativement corrélé avec l'essai et l'adoption des nouveaux produits.

Thompson. et Lim (1999) ont démontré, lors de leur étude sur l'impact de l'âge sur la perception et l'utilisation de l'innovation technologique Internet, que les jeunes (moins que 21 ans : 22.5% ; et entre 21 et 30 ans : 56.6%) utilisent plus l'Internet que les âgés.

Ainsi, l'âge est négativement corrélé avec l'adoption des innovations.

Dans le cadre de la banque à distance, Lemaître (1997) souligne que les juniors (18-35 ans) sont ouverts aux nouvelles technologies, ce sont les jeunes qui surfent plus sur internet, ils constitue la clientèle de l'avenir. Ainsi, sur une autre approche qui prend en compte les catégories sociales et professionnelles, l'auteur indique que les particuliers très actifs, ayant

peu de temps, mais un revenu plus élevé que la moyenne, seraient les plus attirés par la banque à distance. Mais l'expérience montre toutefois, que la clientèle ne voulant pas se déplacer pour ses opérations bancaires et ayant la plus forte propension à utiliser rapidement les services à distance n'est pas toujours constituée des plus jeunes, ou des plus urbanisés, ou encore des plus aisés.

3.1.2 L'ATTITUDE

Selon Triandis (1979), l'attitude est définie comme étant la sensation de joie, de plaisir, de gaieté, de dégoût, de mécontentement ou de haine qu'associe l'individu à un comportement donné. (Traduction de Limayem et al (1999)).

Rogers E.M. et Shoemaker (1971) définissent l'attitude spécifique à l'égard d'une innovation comme étant une perception ou une croyance favorable ou défavorable par rapport à l'utilité du nouveau produit ou de la nouvelle idée pour le consommateur.

Petrof (1988) indique qu'une attitude donnée accroît la probabilité que le comportement suive un tracé prévisible.

Duhaime et al (1996) classifient l'attitude comme un facteur interne à l'individu qui influence son comportement.

Hénault (1973) affirment que les comportements des individus peuvent être décrits, compris et prédits par les attitudes de ces derniers et que ces attitudes sont modelées par les relations interpersonnelles, inter et intra groupales. De leur part, Ajzen et Fishbein (1980) rejoignent les propos de Triandis (1971) et affirment que l'attitude du consommateur n'est pas directement corrélée avec son comportement mais plutôt avec son intention. Contrairement, Karahana et al (1999) montrent que les attitudes prédominent dans la détermination de l'intention d'utilisation des TI et que leur effet est moindre sur l'intention d'adoption.

Gattiker et al (2000) supposent que le comportement sur le web est influencé par l'attitude de l'individu vis à vis des technologies de l'information. Ils présentent la sécurité de l'internet comme la variable qui influence l'attitude du consommateur.

Frini et Limayem (2001) soulignent qu'il existe une relation significative entre l'attitude et l'intention d'adoption de l'achat sur le web. Ce résultat s'aligne avec les conclusions de Karahanna et al (1999) qui démontrent que l'attitude prédomine dans la détermination de l'intention de poursuivre l'utilisation des TI alors que son effet s'amointrit sur l'intention d'adoption des technologies de l'information.

En conséquence et conformément à ces résultats, Frini et Limayem(2001) indiquent que les responsables des sites web doivent favoriser la formation d'une attitude positive chez le consommateur. Ils doivent intéresser le consommateur en rendant la navigation dans leur site agréable et procurant un plaisir, comme le précise Rowley (1996).

Les responsables doivent également rendre compte de l'utilité reliée à la visite de leur site en fournissant l'information que cherche le consommateur, et ce, en facilitant le processus d'achat et en offrant un choix entre différentes alternatives d'achat.

Taylor et Todd (1995) suggèrent que les différentes dimensions de la formation d'une attitude envers une innovation sont les classiques caractéristiques perçues de l'innovation : L'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, l'esséyabilité et la visibilité. Ces attributs sont proposés par Rogers (1983) dans sa théorie de diffusion de l'innovation, auxquelles Ostlund (1969,1974) suggère d'ajouter le risque perçu et Roehrich (1986) la nouveauté perçue.

3.1.2.1 L'avantage relatif perçu de l'innovation

Tornatzky et Klein (1982) trouvent que l'avantage relatif est un facteur important dans l'adoption des innovations.

Selon Rogers (1983) l'avantage relatif perçu de l'innovation est positivement relié au taux d'adoption. Il souligne plus l'individu perçoit un important avantage de l'innovation, plus il adopte cette innovation.

Tan et Teo (2000), en étudiant les facteurs influençant l'adoption de l'internet banking, ont démontré que l'avantage relatif perçu de cette innovation est positivement relié avec

l'adoption de l'internet banking. Ils expliquent que l'internet banking permet aux consommateurs d'accéder à leurs comptes bancaires de n'importe quelle location, à n'importe quelle heure, ce qui leur fournit un avantage remarquable.

3.1.2.2 La compatibilité de l'innovation avec les systèmes de valeurs

L'analyse de Tornatzky et Klein (1982) sur l'adoption des innovations a montré que l'innovation est plus adoptée lorsqu'elle est compatible avec le système de valeurs et les responsabilités de l'individu.

Materson (1985) a conclu que l'adoption des innovations dépend du système de valeurs de l'individu. Il affirme, en effet, que d'une manière générale les individus résistent au changement, particulièrement lorsque celui-ci risque d'affecter leur système de valeurs.

De même, Hubert Gatignon et Thomas S. Robertson (1985) indiquent que le taux de diffusion est positivement corrélé à la compatibilité de l'innovation avec les valeurs du système social auquel elle s'adresse. Ils ajoutent que plus le système social est homogène et plus la diffusion de l'innovation est rapide et le taux d'adoption est élevé.

Thomas S. Robertson (1971) qu'un facteur déterminant dans le processus de diffusion, est le degré de compatibilité entre les attributs de l'innovation et celles du système social auquel elle s'adresse.

Ainsi, selon J.J. Masterson et G. Hayward (1985) les innovateurs sont ceux dont le répertoire conceptuel permet d'assimiler l'innovation rapidement, c'est à dire que celle-ci est cohérente avec leurs valeurs et leurs croyances.

Les valeurs selon Schwarz et Bilsky (1987) sont « Des représentations cognitives de trois nécessités humaines universelles : Les besoins biologiques de l'organisme, les nécessités d'interaction sociale pour la coordination interpersonnelle et les demandes sociales et institutionnelles pour la survie et pour le bien être du groupe ».

Elles peuvent donc être comprises comme des besoins socialisés et être utilisées comme des indicateurs des traits sociologiques des individus.

Roehrich Gilles (2001) a démontré dans son étude sur le comportement innovatif au moment du lancement d'un nouveau parfum, que la première cause de l'intention à adopter un nouveau produit est la manière dont il est perçu. Mais, il a trouvé que les valeurs individuelles avaient un impact très faible et non significatif sur la façon dont est perçu le nouveau produit et en suite sur l'intention d'adoption. Il justifie que la perception d'un nouveau produit dépend du contexte social que de l'individu : à un moment donné, les valeurs, les croyances, les désirs et les goûts dominants s'imposent à la plupart des individus, et surdéterminent leur évaluation des produits.

Roehrich Gilles (2001) affirme que l'intention d'adoption de l'innovation dépend dans l'ordre de l'avantage relatif, le risque perçu et de la compatibilité.

Ainsi que le principal résultat de la recherche est que l'intention d'adoption dépend de la perception du nouveau produit, et que cette perception semble assez indépendante du profil des individus. Il en découle logiquement que la stratégie de lancement doit avant tout viser à créer chez les acheteurs potentiels une perception favorable du nouveau produit ; or il semble que cette perception dépend du contexte socio-culturel, cela signifie qu'un nouveau produit a d'autant plus de chances d'être favorablement perçu, et donc d'être acheté s'il s'inscrit dans les tendances du marché.

Dans ce cadre, Watler (1976), à travers une étude empirique réalisée sur un échantillon de la société américaine, a montré qu'un changement au niveau des valeurs de la société entraîne un changement dans le comportement de consommation.

Tan et Teo (2000) ont montré que la compatibilité de l'internet banking avec le système de valeurs des individus a une influence positive sur l'adoption de l'internet banking. En d'autre terme, les utilisateurs de l'internet qui perçoivent l'internet banking comme un service compatible avec leurs styles de vie et leurs responsabilités sont plus touchés à l'adopter.

3.1.2.3 La complexité de l'innovation

Des recherches passées ont indiqué que les innovations caractérisées par une complexité substantielle nécessitent des compétences plus techniques et des efforts opérationnels et d'implémentation importants pour augmenter leurs chances d'être adoptées. (Cooper et Zmud, 1990 ; Dickerson et Gentry, 1983).

Les auteurs soulignent, donc, plus l'innovation est complexe dans son utilisation, moins elle sera adoptée.

Masterson et Hayward (1985) indiquent qu'un facteur important dans la diffusion de des innovations est la relation entre sa complexité et sa connaissance par les consommateurs potentiels. Ainsi, ils affirment que les innovations échouent, généralement, lors de l'introduction initiale sur le marché et elles ne sont pas adoptées massivement qu'après un certain temps. Ceci est dû, en grande partie, à l'environnement culturel du système social au sein duquel l'innovation est lancée. Plusieurs innovations peuvent, en effet, paraître trop complexes lors de l'introduction initiale sur le marché et très souvent les innovations traditionnelles sont acceptées plus rapidement.

3.1.2.4 L'essayabilité de l'innovation

Rogers (1983) souligne que les adoptants potentiels d'une innovation sont ceux qui sont autorisés à essayer l'innovation. Cela va rendre l'individu plus confortable avec l'innovation, ce qui va augmenter sa probabilité qu'il adopte.

Plus les consommateurs ont l'opportunité d'essayer l'innovation, plus leurs soucis et leurs inquiétudes envers cette innovation diminuent, plus la probabilité qu'ils l'adoptent augmente. (Tan et Teo (2000))

3.1 3 LE BESOIN DE STIMULATION

Largement étudié dans la littérature marketing,(Steenkamp et Baumgartner,1992 ; Falcy,1993), le besoin de stimulation représente la nécessité que vit chaque individu de ressentir au moins psychiquement un certain niveau de stimulation. Il est apparu (Venkatesan, 1973) que l'achat d'un produit nouveau pouvait procurer une certaine quantité de stimulation et donc de satisfaire ce besoin au moins partiellement.

Dans la liste des traits de personnalité, le besoin de stimulation est celui qui paraît être le plus fortement lié au comportement innovatif. De nombreuses études ont montré son impact sur l'attrait à l'égard de la nouveauté (Etzel et Wahlers, 1984), sur la rapidité du processus de décision et sur la précocité de l'achat (Mittelstaedt et al, 1976) ou sur l'innovativité (Joachimstahler et Lastovicka, 1984).

D'autre part, Roehrich Gilles (2001) a démontré dans son étude que le besoin de stimulation n'a pas un impact significatif sur l'intention d'adoption des innovations.

3.1.4 LE NIVEAU D'IMPLICATION

L'implication est également une variable dont la nature et la mesure font l'objet d'un débat.

Elle peut cependant être perçue comme la variable centrale de la relation pouvant exister entre une personne et une catégorie de produit.

Ce concept d'implication a été introduit par Krugman (1965) dans l'étude de l'efficacité des annonces publicitaires. Depuis, le concept a été utilisé pour étudier les relations entre les consommateurs et les produits de même que pour analyser les processus décisionnels des consommateurs.

Bien qu'il n'existe pas une seule définition de l'implication, la plupart des définitions font références à la pertinence de l'objet (publicité, produit, service, décision) pour un consommateur (Zaichkowsky,1986).

L'implication est en effet liée à l'intérêt à l'égard de la catégorie de produits, aux quantités achetées, au degré d'expertise perçue dans la catégorie de produits.

Plusieurs recherches montrent que l'implication globale est composée de l'implication reliée à la catégorie de produits et de l'implication reliée à la situation d'achat d'un produit (Bloch et al, 1986 ; Beatty et Smith, 1987 ; Clarke et Belt, 1979).

De plus quelques études ont mis à jour une relation positive entre implication dans une catégorie de produits et comportement innovatif dans cette catégorie (Roehrich et al, 1999 ; Florence et Roehrich, 1993).

Roehrich (2001) souligne que l'implication exerce sur l'intention d'adoption une influence positive notable. En d'autre terme, plus la personne est impliquée dans une catégorie de produits ou de services donnée, plus elle a tendance à adopter les nouveaux produits ou services de cette catégorie.

Zaichkowsky (1986) indique que l'implication relativement à un produit, à une décision d'achat ou à une décision d'adoption varie en fonction des facteurs personnels (besoins, importance, champs d'intérêt et valeurs), du produit (différence entre les possibilités) et les facteurs de situation d'achat (achat, usage, occasion). Sur ce plan, plusieurs résultats de recherche indiquent une relation positive entre le niveau de recherche d'information et le niveau d'implication, ainsi ces résultats révèlent que le niveau d'implication influence le type décisionnel utilisé par les consommateurs.

Dans un autre cadre, Nantel, Sénécal et Caron (2001), à travers leur recherche sur les meilleures pratiques commerciales qui permettent de maximiser le nombre de transactions en ligne, ont démontré en effet, qu'un site web doit prendre compte de trois pratiques commerciales, à savoir, la notion de personnalisation, la facilitation des transactions et le concept de communauté virtuel, pour répondre aux besoins des consommateurs ayant des niveaux d'implication élevés ou encore à augmenter le niveau d'implication de certains consommateurs.

Selon les auteurs, plus les sites web offrent ces pratiques, plus cela facilite le processus décisionnel des consommateurs ayant des niveaux d'implication différents, plus les consommateurs sont fidèles à adopter le site web pour effectuer leurs transactions commerciales.

Donc, plus le niveau d'implication du consommateur à l'égard du site web est élevé, plus le consommateur utilise ou adopte ce site web.

3.1.5 LE RISQUE PERÇU

Le concept du risque perçu, introduit par Bauer (1960), est envisagé comme un construit multidimensionnel composé, d'une part, de la perception qu'a le consommateur de l'importance des conséquences défavorables d'une décision, et d'autre part, de la probabilité des ces conséquences (Cox, 1967).

et Kaplan (1972) ont démontré qu'il existe cinq dimensions distinctes du risque perçu (risque financier, risque de performance, risque psychologique, risque physique et risque social) qui expliquent dans leur étude de douze produits 61.5% de la variance total du risque perçu. Stone et Grönhaub (1993), en utilisant les cinq dimensions et le risque du perte de temps (Roselius, 1971) comme sixième dimension, ont trouvé que ces six dimensions expliquent 88.8% du risque perçu global dans leur étude sur l'intention d'achat de micro-ordinateurs.

Cox et Rich (1964) croient que l'incertitude déterminant le niveau du risque perçu varie en fonction du produit, de la marque du produit, de même qu'en fonction des caractéristiques de la situation d'achat du produit telles que l'endroit d'achat et le mode d'achat.

Arndt (1967) et Ostlund (1969) affirment que le risque perçu associé à l'achat d'un nouveau produit est négativement relié au comportement innovateur. En effet selon Arndt (1967), les individus qui ont une forte aversion au risque sont plus fidèles aux marques et moins susceptibles d'adopter les nouveaux produits.

De même, Sheth (1968) et Ostlund (1969) indiquent que le risque perçu est un facteur déterminant dans le comportement face aux nouveaux produits. Ils soulignent qu'un taux d'adoption rapide est attribuable au faible risque perçu lié à ce type de produits.

Thomas S. Robertson (1971) affirme que le risque perçu est négativement corrélé à la propension d'adoption des innovations.

Gatignon et Robertson (1985) affirment que le risque, tel que perçu par les membres d'un système social, est négativement corrélé au taux d'adoption d'une innovation.

Dans une étude portant sur l'internet et sur le web en tant que canal de distribution, Van den Poel et Leunis (1999) ont trouvé que les stratégies de réduction du risque du type « satisfaction garantie ou argent remis » et la réputation de la marque ont plus d'impact sur les intentions d'achat des consommateurs que la stratégie d'achat à prix réduit.

Il est à noter que cette étude faisait abstraction des questions concernant la sécurité des transactions sur internet.

Les auteurs indiquent que l'utilisation de l'internet et le web en tant que canal de distribution est perçu par les consommateurs comme étant plus risqué que les autres canaux de distribution traditionnels. D'où le besoin des vendeurs de s'engager dans des stratégies de réduction du risque comme le catalogue électronique, configuration, informations personnelles, confidentialité, multiplicités de modes de communication, sécurité...

Bhimani (1996) ; Cockburn et Wilson (1996) ; Quelch et Klein(1996) ; Lee(1996), Rhee et Riggins (1997) soulignent que la manque de la sécurité et de la confidentialité de l'internet sont un obstacle très important devant l'adoption du commerce électronique. Cette manque de sécurité et de confidentialité rend le commerce à travers l'internet très risqué pour beaucoup de consommateurs ce qui va diminuer son taux d'adoption.

Tan et Teo (2000) ont montré que les individus qui perçoivent l'utilisation de l'internet banking comme un médium électronique pas trop risqué, ont plus de tendance à adopter cette innovation. Ce qui affirme la relation négative entre le risque perçu et l'adoption des innovations.

3.1.6 L'INNOVATIVITÉ

L'innovativité est définie par Robertson (1971) et Rogers E.M. et Shoemaker (1971) comme étant la rapidité d'adoption des innovations par un individu, comparativement aux membres du système social auquel il appartient.

Steenkamp, Hofstede et Wedel (1999) la présentent comme une prédisposition secondaire et généralisée, parce qu'elle est limitée au domaine de la consommation de produits, et qu'elle s'exprime dans l'adoption de produits appartenant à tous types de catégorie.

Hirschman (1980) affirme que l'innovativité est le concept des sciences de comportement le plus pertinent dans l'étude du comportement du consommateur. Plus tard, Chau et Lung Hui (1998) montrent que l'innovativité et le leadership d'opinion caractérisent les premières personnes qui adoptent les nouvelles technologies. Goldsmith et Flynn (1992) et Manning et al. (1995) affirment que ces deux facteurs affectent la diffusion et l'adoption des nouveaux produits.

Thompson (2000) précise que le comportement du consommateur face à la technologie internet est similaire à son comportement face à un nouveau produit.

Roehrich (1994) conclut que le groupe des premiers adopteurs d'un nouveau produit contient un pourcentage supérieur à la moyenne des personnes innovatrices. L'auteur souligne qu'il existe une relation positive et assez forte entre l'innovativité et le comportement innovatif.

Frini et Limayem (2001) ont démontré l'existence d'une relation positive entre l'innovativité de l'individu et son intention d'achat sur un médium électronique comme le web. Ils soulignent que les individus quel que soit leur degré d'innovativité, peuvent adopter ce médium. Par contre, les plus innovateurs continueront à l'utiliser par la suite. Les personnes moins innovatrices devront percevoir des avantages et former une bonne attitude pour poursuivre la réalisation de leurs transactions.

Frini et Limayem (2001) soulignent que connaître les caractéristiques des innovateurs est un grand intérêt puisqu'ils présentent l'origine du processus de diffusion de l'achat des produits et services à partir le web. Pour les entreprises, ce résultat est enrichissant. L'identification et la satisfaction de la population des innovateurs pourraient leur permettre de disposer rapidement des liquidités pour couvrir les dépenses engagées dans le commerce électronique. L'intérêt et les remarques qu'apporterait éventuellement la personne innovatrice aux questionnaires du site web pourraient constituer un point de repère pour l'amélioration du site et des services rendus. Finalement, les entreprises doivent s'assurer de la bonne perception des innovateurs, puisque ces derniers sont susceptibles de leur faire de la publicité autant positive que négative par le bouche à oreille. (Frini et Limayem, 2001)

3.1.7 LA PERSONNALITÉ ET L'INTÉRÊT D'ADOPTER L'INNOVATION

Parmi les observations de Mansfield (1968) dans le cas de son étude sur la diffusion des innovations industrielles, il a remarqué que les attributs de la personnalité et l'intérêt jouent un rôle important dans la rapidité d'adoption des innovations par les firmes.

De même, Robertson (1971) affirme que la personnalité est parmi les facteurs influençant la propension d'adoption des innovations. Par contre, en testant empiriquement cette relation, il conclue l'absence de relation significative entre les deux concepts.

Il indique cependant, que selon des études antérieures, la rigidité ou la résistance, en tant que trait de personnalité, peut être négativement corrélée à la probabilité d'adoption des nouveaux produits.

Dans le cadre des innovations technologiques, (Hill et al, 1986) ont montré que la confiance en soi-même chez la personne a une influence positive sur l'intention d'adoption des innovations technologiques.

La confiance, l'assurance et la certitude que possède une personne, à côté des compétences d'utiliser l'ordinateur et l'internet sont positivement reliée avec la probabilité d'adoption des innovations technologiques et plus précisément l'internet banking (Tan et Teo, 2000).

3.1.8 LE BESOIN PERÇU

Rogers E.M. et Shoemaker (1971) indiquent que le besoin perçu d'adopter une innovation est parmi les facteurs importants qui influencent l'adoption. Ils ajoutent que, généralement, l'individu peut développer un besoin d'adoption lorsqu'il apprend qu'un produit meilleur existe. Par conséquent, la présence d'une innovation sur le marché peut amener les individus à ressentir et à développer le besoin de l'adopter.

A l'inverse, certains auteurs, tel que Hassinger (1959) indiquent que les individus ne recherchent l'information concernant une innovation donnée que lorsqu'ils ont ressenti, au préalable, le besoin de l'adopter. De ce fait, même s'ils sont exposés à l'information concernant l'innovation, ils ne s'y intéressent pas lorsqu'ils trouvent que cette dernière

répond à leurs besoins et est compatible avec leurs croyances et leurs valeurs. Ainsi, selon Hassinger(1959) le besoin d'adopter une innovation précède habituellement la prise de connaissance de celle-ci. Il existe donc, une relation de réciprocité entre la présence d'une innovation sur le marché et le besoin perçu de l'adopter.

3.1.9 LA CONNAISSANCE DE L'INNOVATION ET L'EXPERIENCE

Rogers E.M. et Shoemaker (1971) affirment que la connaissance d'une innovation peut créer la motivation pour son adoption. Ils ajoutent que les premiers connaisseurs des innovations sont plus éduqués, ont un statut social plus important, sont plus exposés aux mass média et à la communication interpersonnelle, sont plus en contact avec les agents de changement, ont une plus grande participation sociale et sont plus cosmopolitismes.

Gatignon et Robertson (1985) qui, en étudiant le cas de diffusion des innovations technologiques, concluent que la vitesse de diffusion dépend du degré de connaissance et d'expérience des individus avec le type de technologie en question.

En effet, la diffusion des innovations technologiques est plus rapide parmi les consommateurs qui ont une connaissance préalable de la technologie en question. Par conséquent, plus il y a de disparité entre l'innovation et la connaissance et l'expérience des consommateurs, plus le taux d'adoption est lent.

Dans le cadre des nouveaux médiums électroniques du commerce, Leyzour(1996) nous indique que la capacité de l'individu à maîtriser la nouvelle technologie est un élément fondamental qui influence l'adoption d'internet comme mode de commerce. Dans cette même lignée, Nantel (1992) affirme que l'expérience informatique diminue le niveau de risque que perçoit l'individu en rapport avec l'achat électronique. Contrairement, Salkin (1999) indique que la familiarité avec internet ne diminue pas nécessairement la peur du consommateur et que les expérimentés sont plus conscients que les novices des risques et des limites de ce type du commerce.

3.1.10 LA RECHERCHE DE LA NOUVEAUTÉ ET DE LA CRÉATIVITÉ

Hirschman (1980), d'après les résultats de son étude sur l'effet de deux caractéristiques individuelles : la recherche de la nouveauté et la créativité, indique que le consommateur créatif témoigne d'une plus grande capacité de décider d'adopter le nouveau produit afin de résoudre un problème de consommation.

Hirschman (1980) précise que la créativité est, dans un contexte de consommation, la capacité de l'individu à résoudre les problèmes. L'auteur ajoute que, par définition, plus le consommateur est créatif, plus il est capable de comprendre l'innovation en tant que concept et moins cela nécessitera d'effort cognitif de sa part. Ainsi, la probabilité d'adoption d'un nouveau produit est inversement corrélée à la quantité d'effort cognitif nécessaire à sa compréhension en tant que concept. Cette étape précède, généralement, l'adoption de l'innovation.

Selon l'auteur, le consommateur présentant un niveau élevé de créativité est mieux capable de décider d'adopter un nouveau produit afin de résoudre un problème de consommation existant. En effet, plus le consommateur est créatif, et plus il est capable d'évaluer les similarités et les différences entre les produits déjà adoptés et les nouveaux produits. Par conséquent, si les attributs de l'innovation sont jugés supérieurs, alors la probabilité d'adoption sera élevée. Le contraire est aussi vrai.

3.2 *Les variables organisationnelles*

Les variables organisationnelles représentent les caractéristiques de l'organisation dans son ensemble.

Dans cette partie, nous présentons les différents facteurs organisationnels qui influencent l'adoption des innovations par une entreprise.

3.2.1 LE TYPE DE L'INDUSTRIE

Mansfield (1961,1968) a étudié le cas de l'adoption des innovations technologiques et industrielles et a conclu que le type de l'industrie affecte son taux d'adoption ainsi que sa vitesse de diffusion. Il précise que ceci dépend du degré de risque qui caractérise l'industrie en question, de son niveau de compétitivité sur le marché et de sa situation financière. De plus, selon Sutherland (1959), l'incertitude caractérisant le futur d'une industrie retarde le taux d'adoption des innovations qui en proviennent.

D'autre part, une enquête faite au Canada par CEFRIO (2000) montre que dans le cas d'adoption du commerce électronique, dans la mesure où le commerce électronique est une pratique d'affaires innovante, les entreprises dans les industries de services adopte le commerce électronique beaucoup plus rapidement que celles dans les industries de biens. Selon l'étude, ceci reflète la complexité du commerce électronique pour les entreprises du secteur des biens et soulève une multiplicité d'enjeux liés à la distribution des biens et le développement de la chaîne logistique de l'entreprise. Selon le rapport « Étude canadienne de l'impact d'Internet » faite par le centre général des services internet (2002), l'utilisation du l'internet varie selon le secteur industriel. Les plus grands utilisateurs de solutions d'affaires Internet, selon l'étude sont les entreprises du secteur financier (76 %), du secteur public (66 %), du commerce (64 %), du secteur manufacturier (62 %) et du secteur des communications (61 %).

3.2.2 L'ÂGE DE LA FIRME

Certains auteurs en marketing tel que Stinchcombe (1965) stipulent qu'il existe une relation positive entre l'âge de la firme et la réaction face aux innovations. Ainsi, l'effet de l'évolution technologique fait en sorte que les jeunes entreprises adoptent plus les innovations technologiques que les anciennes qui affichent une attitude traditionnelle et sont réticentes aux changements.

3.2.3 LA TAILLE DE LA FIRME

Les auteurs en marketing ont des avis divergents en ce qui concerne la relation entre la taille de la firme et l'adoption des innovations.

Mansfield (1968) indique qu'il n'y a pas une relation claire entre la taille de la firme et l'adoption des innovations, et que le taux de diffusion des innovations n'est pas toujours plus important parmi les firmes de grande taille.

Webster (1969) affirme que la taille comme seul critère ne suffit pas pour conclure, mais qu'il faut, en même temps, prendre en considération des facteurs tels que le niveau d'investissement requis, l'attitude qu'adopte la firme face au risque, la complexité de l'organisation, etc..

Selon Kimberly et Evanisko(1981), la taille de la firme est l'un des indicateurs les plus efficaces de l'innovativité. Ainsi, les auteurs affirment que les firmes de grande taille ont plus de probabilité d'être les premières à adopter les nouvelles technologies. Cette relation positive entre la taille de la firme et la probabilité d'adoption des innovations, été cependant infirmée par Nabesth et Ray (1974) qui ont observés de multiples cas où la corrélation entre la taille et l'innovativité est plutôt négative. De même Levin et al (1987) sont arrivés à la même conclusion.

Ainsi, la relation positive entre la taille de la firme est l'adoption des innovations technologiques a été confirmée par un grand nombre d'auteurs comme Damanpour(1987), Cainarca et al (1989), Zmund (1982).

De même Meredith (1987) et Noori(1988) ont suggéré qu'il existe des différences entre les grandes firmes et les petites en terme des avantages relatifs de la technologie et les enjeux qui peuvent être considérés lors de l'adoption de ces innovations technologiques. Comme exemple, les petites firmes ont un accès limité au capital nécessaire et aux ressources humaines nécessaires lors de l'adoption des nouvelles technologies.

Schumpeter (1942) ; Cochrane(1958) ; Reimund, Martin et Moore (1981) et Coren et Klepper (1996) ont identifié que les grandes entreprises comme étant celles les mieux placées

pour bénéficier de l'innovation et de l'adoption des nouvelles technologies.

Lamouline (1998), lors d'une recherche sur l'innovation technologique dans les établissements de crédit et les sociétés d'assurance, a montré que les firmes les plus innovantes sont plus parmi les grandes entreprises que dans les PME.

Dans le cadre d'adoption des innovations technologiques de l'information et de communication, Diniz (1998), à travers son étude sur les sites web adoptées par les banques américaines, conclue que la taille de la banque est reliée positivement aux opportunités d'adoption de web banking. Il affirme que les grandes banques offrent sur leur site web des informations à leurs clients d'une façon plus meilleure que les petites et les moyennes banques. Aussi, le web banking, dans son rôle comme un canal pour mener des transactions financières, il a remarqué que les grandes banques créent des opportunités d'une façon supérieure que les petites banques. Tandis qu'au niveau de l'amélioration de la relation commerciale avec les clients, l'auteur souligne que les petites et les moyennes banques le font de la même façon que celles de grande taille.

Alors Diniz (1998) trouve que la probabilité d'adoption des innovations technologiques et la création de ses nouvelles opportunités est plus importante dans les grandes banques.

Selon Gauvin et Sinha (1991), les opportunités d'adoption des innovations technologiques sont plus importantes dans les grandes entreprises, car elles ont plus l'opportunité d'achat que les petites et leur croissance nécessite une expansion de leur capacité de production, donc, un renouvellement fréquent des technologies utilisées.

3.2.4 LES RESSOURCES FINANCIÈRES

Langley et Truax (1994) soulignent que l'obtention d'un financement est un facteur déterminant dans le processus d'adoption des technologies par les firmes. Ils soulignent que les efforts pour obtenir des fonds commencent même avant les détails de l'acquisition de la technologie

Dean (1987), dans son modèle de « la justification politique », identifie trois types de

composantes qui sont nécessaires dans la décision de l'adoption des nouvelles technologies dans les grandes firmes. A savoir, la composante financière/ stratégique qui est concernée dans la justification analytique en terme de finances et de stratégie ; la composante interpersonnelle, reliée aux raisons de supporter les technologies associées à la crédibilité personnelle et à l'engagement des avocats de la technologie ; et la composante politique reliée à la mobilisation d'une coalition des partisans et des supporteurs de la technologie et cela inclut le conseil des consultants, des engagements contractuels avec des clients, des relations publiques avec le gouvernement.....

Dean (1987) souligne que pour accorder un financement pour les projets d'adoption des technologies, certains sources de financement tentent d'observer la modernisation générale de la firme, la croissance de sa part de marché à long terme..

Dans ce cadre, Meredith (1987) a noté que les petites firmes peuvent investir dans les technologies pour des raisons stratégiques plutôt que financières.

Dans le cadre des affaires électroniques, Dorothy I. Riddle (2001) souligne que L'adoption des affaires électroniques n'est pas une simple affaire. En effet, il faut non seulement affecter des ressources financières aux nouvelles technologies, mais également tenir compte du temps que le personnel doit consacrer à l'élaboration de nouveaux concepts et structure organisationnels, à l'apprentissage du nouveau modèle de gestion et du soutien technologique et à la mise en application des nouveaux procédés.

3.2.5 LA DIVISION FONCTIONNELLE DE LA FIRME

La recherche concernant la réaction des firmes face aux innovations montre que la complexité administrative de l'organisation augmente la probabilité d'adoption des innovations (Baldrige et Burnham 1975).

Gatignon et Robertson (1989) indiquent que ceci est dû au fait que la complexité des tâches mène à la création de sous unités spécialisées, capables d'évaluer l'importance d'intégrer de telles innovations afin de simplifier la réalisation des tâches.

De même, le nombre des spécialistes techniques dans l'organisation est associé à

l'acceptation des innovations (Dewar et Dulton, 1986).

3.2.6 L'ENGAGEMENT STRATEGIQUE

Langley et Truax (1994) affirment que l'engagement stratégique réfère au processus à travers lequel les directeurs de la firme développent un engagement psychologique cognitif et émotionnel envers une ou plusieurs nouvelles technologies.

Les auteurs soulignent que ce processus informel d'engagement psychologique est un facteur important déterminant dans l'adoption des nouvelles technologies par les firmes.

En fait, l'engagement face à une nouvelle technologie sera irrévocable, une fois le contrat d'adoption et d'achat des équipements sera signé. Ainsi, chaque activité formelle comme l'étude de faisabilité, faite lors de la préparation au choix de la technologie et de son implémentation, représente un investissement psychologique et financier et signifie un degré d'engagement envers la technologie.

Or, les auteurs indiquent que l'engagement stratégique de la part de CEO, combiné avec la sélection de l'équipement ne sont pas suffisants pour s'assurer que l'adoption a eu lieu, car une part de la décision, en faite, sera prise à l'extérieur de la firme, généralement par les agents financiers.

Badoc, Lavayssiere et Copin (1994) soulignent que l'engagement de l'utilisateur et celui des équipes informatiques conduit à la réussite de l'adoption des technologies. Alors le succès viendra de l'harmonisation du système d'information entre les informaticiens et les utilisateurs à partir des orientations stratégiques des institutions.

3.2.7 LE TYPE DE PRISE DE DECISION

Rogers E.M. et Shoemaker (1971) affirment que le type de prise de décision au sein de l'organisation est parmi les facteurs importants déterminant le taux d'adoption des innovations. En effet, les auteurs indiquent que les décisions d'adoption peuvent être de trois types : décision individuelle, décision collective, ou décision autoritaire. Ces décisions

peuvent résulter en une adoption ou rejet de l'innovation.

Rogers E.M. et Shoemaker (1971) indiquent qu'on observe, généralement, les comportements d'adoption les plus rapides lorsqu'il s'agit de décision de type autoritaire car, dans ce cas, l'acceptation de l'innovation ne dépend pas de l'attitude personnelle des membres de l'organisation mais elle leur est imposée par les supérieurs hiérarchiques qui détiennent le pouvoir de décision au sein de l'organisation.

De plus, les auteurs affirment que, d'une manière générale, plus le nombre des personnes impliquées dans la prise de décision est élevé et plus le taux d'adoption est lent.

Les auteurs dans la littérature comme Dean(1987), Downs et Mohr (1976), Meyer et Goes(1988) considèrent que le processus d'adoption des innovations technologiques, que se soit le processus séquentiel, politique, doit être basé sur l'analyse et sur la compréhension de l'unité d'analyse appropriée qui est «la décision individuelle face à la technologie ».

Dans ce cadre, Ann Langley et Jean Truax (1994) ont décomposé la décision d'adoption des technologies en trois types : La décision stratégique pour adopter les nouvelles technologies, la décision opérationnelle concernant le type de la technologie et les systèmes spécifiques à utiliser, et la décision financière de l'extérieur de l'entreprise pour offrir les ressources nécessaires pour faire l'acquisition.

Donc, l'adoption des technologies implique une interaction entre trois différents processus qu'on peut les appeler « Décision ».

3.2.7.1 La Centralisation

Zmud (1982) , en effectuant une étude visant à déterminer l'impact de la centralisation de la décision sur l'adoption des innovations par les organisations, a conclu que la centralisation exerce des effets variables sur le comportement d'adoption des innovations. En effet, l'auteur indique que l'impact de cette variable diffère, tout d'abord, selon la phase de l'innovation considérée. D'autre part, l'impact de la centralisation varie, également, selon le degré de compatibilité de l'innovation avec les intérêts individuels des membres de l'organisation. Ainsi, l'innovation considérée peut être intégrée dans le comportement

individuel des membres de l'organisation ou alors être rejetée si elle ne correspond pas aux intérêts et aux attentes personnelles. Enfin, Zmud (1982) affirme que l'effet de la centralisation peut varier en fonction des intérêts organisationnels servis par l'innovation, c'est à dire selon sa signification par rapport aux différents groupes organisationnels auxquels elle est adressée.

3.2.7.2 La Formalisation

Dans le cadre de son étude portant sur l'adoption des innovations techniques et administratives par les organisations, Zmud (1982) conclue que l'effet de la formalisation sur l'adoption des innovations est semblable à celui de la centralisation de la décision.

Mintzberg (1979) souligne que dans les petites entreprises, les décisions et les idées de CEO sont très importantes, et les traces de bureaucratie dans la prise de décision sont moins apparentes ; cependant, dans les grandes firmes, surtout dans les structures bureaucratiques hiérarchisées, le processus d'engagement stratégique peut être également informel.

Comme le souligne Langley (1989), l'analyse formelle est plus concernée dans la justification et l'implémentation des décisions déjà faites, que dans la prise de décision stratégique primaire.

Langley et al (1994) affirment que le processus de décision stratégique individuelle ne peut être isolé des autres stratégies développées dans l'entreprise qui inter-acteur parallèlement pour définir le processus stratégique d'adoption des technologies dans l'entreprise et la stratégie générale de l'entreprise.

Fredrikson (1986) et Shrivastava et Grant (1985) suggèrent que dans les petites firmes entrepreneuriales, la prise de décision est moins formel que dans les grandes firmes et elle sera centralisée autour de CEO. D'où le processus de décider d'adopter des innovations technologiques sera plus conforme (Mintzberg, 1976).

3.2.8 LES PERFORMANCES DE LA FIRME

Selon Webster (1969), les firmes les plus performantes en terme de profit et de part de marché sont plus susceptibles d'adopter les innovations plus rapidement que les autres.

D'autre part, Carter et Williams (1957) affirment que les firmes à taux de croissance élevé sont susceptibles d'adopter les innovations relativement tôt.

3.2.9 MAÎTRISE DE L'INNOVATION PAR LA FIRME

Les ressources humaines sont au cœur de l'entreprise innovante et donc du système d'innovation tout entier.

La formation d'un personnel scientifique et technique constitue un avantage stratégique crucial dans l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de communication.

Langley et Truax (1994) soulignent que, la présence des éléments facilitateurs dans l'entreprise comme des employés avec une forte expertise appropriée aux technologies, facilite le choix des technologies et par suite accélèrent le processus d'adoption des technologies.

Dans le cadre de l'adoption de l'innovation technologique « internet », Dixon et Nixon (2000) soulignent que puisque l'internet est un nouveau médium de distribution des produits et des services, les institutions financières doivent posséder les ressources internes, les compétences techniques et la maîtrise de cette technologie, pour qu'elles puissent adopter ce nouveau médium.

Nicoletti (2003) , auteur dans l'OCDE « l'organisation de coopération et de développement économique » en Europe, souligne que l'exploitation fructueuse de nouvelles idées et technologies implique souvent que les entreprises ont besoin de compétences différentes, ce qui suppose le remplacement de certains membres du personnel. Il reste, néanmoins, possible d'innover sans perte d'emploi, si les nouvelles compétences peuvent être acquises par la formation du personnel existant.

L'entreprise est en excellente position parce que son personnel utilise la technologie tous les jours et peut coordonner ses activités. En adoptant les affaires électroniques, certaines entreprises constatent qu'elles doivent former leurs employés pour qu'ils s'habituent à partager de l'information avec des organismes externes et leur donner un guide d'éthique à ce sujet. (Riddle, 2001)

Si le site Web doit avoir une fonction de commerce électronique, l'entreprise devra assumer des frais de formation pour orienter son personnel.

Deize, Nowikow, King et Wright (2000) soulignent que dans le monde de E-business, les employés ne connaissent pas toutes les potentialités des technologies de E-business. Donc, durant le design, les experts du processus, comme part de leur responsabilité, doivent éduquer les membres de l'organisation sur les nouveaux processus adoptés.

3.2.10 L'ATTITUDE DE MANAGEMENT

Webster (1969) affirme que l'attitude de management est un facteur critique déterminant la probabilité d'adoption des innovations.

A cet égard, Carter et Williams (1959) soulignent que le management des firmes innovatrices est caractérisé par des facteurs tels que le cosmopolitisme, une bonne communication interne, un degré élevé de coordination entre les différentes activités, une attitude positive à l'égard de la science et de la technologie et une planification à long terme.

Badoc, Lavayssière et Copin (1994) soulignent que l'adoption des innovations technologiques dans la banque et dans les sociétés d'assurance doit être accompagnée avec une collaboration des directions de marketing, de l'informatique et des ressources humaines, avec un échange d'informations et du savoir et une responsabilité partagée.

3.2.11 L'EXPÉRIENCE DE LA FIRME

La notion d'expérience dans le cas des organisations est associée à l'étendue des adoptions passées d'innovations technologiques. Celle-ci selon Gauvin et Sinha (1991) a un effet important sur la probabilité d'adoption des innovations technologiques.

Les auteurs se basent dans leur affirmation sur les apports de Mansfield (1961) et Gottinger (1987) indiquant que, plus l'entreprise a tendance à adopter les nouvelles technologies, plus son incertitude diminue à travers le temps et par conséquent la probabilité d'adopter d'autres innovations potentielles devient importante.

Ainsi, comme pour le cas des adoptions individuelles, l'expérience qu'accumule l'organisation à travers l'adoption des innovations peut avoir un impact positif mais aussi négatif sur la probabilité d'adoptions ultérieures. En effet, une mauvaise expérience avec les adoptions passées peut engendrer une attitude générale défavorable et augmenter l'incertitude et l'inertie au sein de l'organisation. Ceci peut se répercuter négativement sur le comportement de la firme face aux innovations technologiques.

Dans le même contexte des adoptions individuelles, où un individu peut adopter une innovation avec une compréhension partielle de celui-ci, et en basant sa décision sur l'expérience des autres. (J.J.Masteron et G.Hayward, 1985).

Stamoulis (1999) souligne qu'un certain nombre des banques sont dirigé vers le marché du commerce électronique en se basant sur l'expérience de leurs concurrents.

3.3 Les variables structurelles

Les variables structurelles sont des variables relatives au produit qui constitue l'innovation et au marché auquel celle-ci est adressée. Il s'agit des caractéristiques économiques et sociales de l'innovation et du marché.

La plupart des auteurs en marketing se sont fortement intéressés à la relation entre les facteurs structurels et l'adoption des innovations. Ils indiquent que, d'une manière générale, ces facteurs exercent une pression sur l'entreprise à tous les niveaux de son activité. Cette

pression devient particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'introduire des changements au sein de l'organisation.

Dans notre revue de littérature, nous allons présenter les facteurs les plus essentiels dans notre recherche, c'est à dire les caractéristiques de l'innovation et certains variables liés à l'environnement immédiat de l'organisation, sans présenter les variables socio-économiques, puisque nous visons d'étudier notre problématique dans un contexte micro, c'est à dire au niveau de l'adoption des innovations par l'organisation et pas au niveau de tout le système social ou au niveau de différents contextes.

3.3.1 LES CARACTERISTIQUES DE L'INNOVATION

Cette partie de la revue de littérature est tirée du mémoire de Skhiri Sameh (2000) sur l'adoption des innovations technologiques de l'information par les entreprises internationales.

3.3.1.1 LES COÛTS D'ADOPTION

Sutherland (1959) affirme qu'il existe une relation négative entre les coûts d'adoption des innovations et le taux d'adoption. Il souligne, que plus les coûts d'adoption sont faibles, plus le taux d'adoption de l'innovation est élevé.

A ce sujet, Mansfield (1961,1968) indique que plus les investissements requis pour l'adoption d'une innovation sont importants, plus son taux d'adoption est lent et plus son taux de diffusion est faible.

3.3.1.2 LE TYPE DE PRODUIT

Robertson (1971) affirme que le caractère innovateur des individus n'est pas généralisable à toutes les catégories de produits, mais il serait plus important au sein d'une même catégorie et parfois entre catégories liées.

A ce sujet, Taylor (1977) a trouvé une relation significativement positive entre l'utilisation et la classe de produit en question et l'adoption de l'innovation. Ainsi, selon l'auteur, la connaissance préalable de la classe de produit engendre une plus grande habilité à reconnaître les nouveaux produits dans la classe en question et augmente la probabilité de leur adoption.

3.3.1.3 LES ATTRIBUTS PERÇUS DE L'INNOVATION

Selon Rogers (1962,1983) et Rogers E.M. et Shoemaker (1971), les caractéristiques de l'innovation tels que perçues par les membres du système social, déterminent son taux d'adoption. Ainsi, ils stipulent que les caractéristiques perçues des innovations accélèrent ou ralentissent leur adoption. A cet effet, Rogers (1983) définit cinq attributs déterminant le degré de nouveauté perçu d'un produit dans un système social donné, à savoir l'avantage relatif que l'innovation procure aux membres du système social, sa compatibilité avec les valeurs, les normes et les croyances, sa complexité technologique, la possibilité d'essai et la visibilité sociale. (N.B : chacun de ces attributs est présenté d'une façon développée dans la partie 1.2 des variables individuelles)

De même, Robertson (1971) affirme que la diffusion de toute innovation est fonction de ses attributs perçus et qu'un facteur déterminant dans le processus de diffusion, est le degré de compatibilité des attributs de l'innovation avec les caractéristiques du système social auquel elle s'adresse. Dans ce cadre, l'auteur indique que le taux de diffusion est positivement corrélé avec l'avantage relatif, la compatibilité, l'essai et l'observabilité et négativement corrélé avec la complexité.

Webster (1969) souligne que les firmes susceptibles d'adopter les innovations plus rapidement que les autres sont celles pour lesquelles l'innovation offre le plus grand avantage relatif.

Gatignon et Robertson (1989) affirment, à leur tour, que les décisions d'adoption sont influencées entre autres par les caractéristiques perçues de l'innovation et que celles-ci

affectent la vitesse de diffusion. Ils soulignent, notamment, que l'adoption d'une innovation dépend de sa compatibilité avec le système social auquel elle s'adresse et de sa capacité à offrir une valeur ajoutée au consommateur.

Au niveau des organisations, Gauvin et Sinha (1991) indiquent que la complexité est reliée à la notion d'inertie. En effet, plus l'innovation est complexe, plus le temps de prendre des décisions et d'agir en conséquence est important. Ainsi, la vitesse d'adoption de l'innovation sera ralentie en fonction du degré de complexité de celle-ci

Cooper et Zmud (1990) indiquent que « les facteurs contextuels » tels que les caractéristiques des technologies peuvent avoir des impacts différents selon le stade d'adoption.

3.3.1.4 LA VALEUR AJOUTÉE DE L'INNOVATION

Mansfield (1968) a déterminé un ensemble de facteurs qui pourraient affecter le taux de diffusion des innovations industrielles, ainsi, il affirme que, parmi ces facteurs, la valeur ajoutée d'une innovation, par rapport aux autres produits, accélère son taux de diffusion.

De même, en étudiant le cas des innovations technologiques, Mansfield (1961) a conclu que les bénéfices que les consommateurs peuvent tirer d'une innovation augmentent son taux d'adoption.

3.3.2 LES CARACTERISTIQUES DU MARCHÉ

3.3.2.1 LA CONCURRENCE

Selon la revue de littérature, deux niveaux de concurrence influent sur le taux d'adoption des innovations par les firmes. On distingue, en effet, la concurrence au niveau de l'offre (les firmes fournissant les innovations) et la concurrence entre les adoptants (les firmes adoptants les innovations).

Dans le cadre de l'étude de l'effet de la concurrence au niveau de l'offre, Nicoletti

(2003) souligne que les effets d'innovation des entreprises dans un environnement concurrentiel sont mieux exploités, autant que, quand la protection des droits de propriété intellectuelle garantit aux innovateurs des rémunérations suffisantes et quand les perspectives d'utilisation stratégique des innovations pour limiter la concurrence sont restreintes.

Dans ce même cadre, Robertson (1971) affirme que la situation concurrentielle est un facteur qui encourage la firme innovatrice à accélérer le processus de diffusion, en vue de créer la fidélité à la marque.

Une étude récente de l'OCDE (2003), a montré qu'une augmentation des pressions concurrentielles peut stimuler les efforts de l'innovation, et servir de moteur à la croissance.

D'autre part, dans le cadre de l'étude de l'impact de la concurrence entre les firmes, adoptant les innovations technologiques, sur la réaction face à celles-ci, Reinganum (1981), Gatignon et Robertson (1989) indiquent que le taux d'adoption des innovations technologiques est plus important parmi les industries à forte concentration.

Reinganum (1981) souligne que la logique derrière ce raisonnement est que, dans un contexte d'oligopole, les firmes concernées vont suivre de près les avantages compétitifs les unes des autres et que les bénéfices à tirer à travers l'adoption de l'innovation augmentent à fur et à mesure que le nombre des concurrents diminue.

Gatignon et Robertson (1989) soulignent que dans un contexte de monopole, l'adoption des innovations serait moins probable, au fait que le monopoleur est moins susceptible de reconnaître la valeur de l'innovation.

Nicoletti (2003) confirme que « Les réglementations strictes du marché qui limitent la concurrence peuvent entraver l'adoption des technologies existantes en réduisant les pressions concurrentielles, ainsi que les retombées technologiques des innovations et l'entrée des nouvelles entreprises high-tech ».

Quand à savoir si la création de nouveaux produits et procédés est plutôt favorisée par une situation de monopole ou de forte concurrence, Nicoletti Giuseppe (2003) souligne qu'il apparaît que, dans les différents pays, l'intensité de la recherche et développement est inversement proportionnelle à la réglementation du marché des produits.

Dans le cadre de l'étude de l'impact de la concurrence sur l'adoption des nouveaux médiums électroniques de distribution, Dixon et Nixon (2000) indiquent qu'à cause de l'émergence des nouveaux entrants dans le marché des services financiers, comme les compagnies d'assurance, les firmes d'investissement, les compagnies de cartes de crédit et toute autre institution financière spécialisée dans le domaine de la distribution, de l'informatique, des logiciels et de télécommunication, la concurrence se développe et s'accroît très vite ; En conséquence, les banques se trouvent obligées d'adopter les innovations technologiques dans la distribution des services financiers afin, d'une part, de satisfaire les attentes des consommateurs dispersés dans toute la planète et qui demandent des services faciles et rapides, et d'autre part pour ne pas être distancées par la concurrence. Alors l'adoption des innovations technologiques par les banques est influencée par l'augmentation de la pression concurrentielle

Riddle (2001) montrent dans sa recherche sur la rentabilisation de l'adoption des affaires électroniques dans les petites entreprises, que 44 % des sociétés sondées ont adopté le commerce en ligne en réponse à une menace concurrentielle (Lewis, 2000) ActivMedia a constaté que la majorité des cadres supérieurs ayant adopté les affaires électroniques l'ont fait pour survivre et protéger leur part de marché (ActivMedia, 2000) dans ce même cadre, certaines banques adoptent l'E-banking car leurs concurrents l'ont fait (Stamoulis D.S,1999) Sur les marchés où la concurrence est omniprésente, tels que les cybermarchés, assurer la fidélité des clients est devenue le principal critère de succès des entreprises (Butler,2000 ; Reichheld et Scheffer,2000 ; Schultz et Bailey,2000).

3.3.2.2 LES MODES DE COMMUNICATION

Bass (1969) indique dans son modèle de diffusion, que l'adoption et la diffusion d'une innovation sont les résultats de deux types de communication : la communication directe, c'est à dire les interactions personnelles, notamment la bouche à oreille ; la communication indirecte (les médias de masse).

La communication directe qui est formée par l'interaction personnelle tel que la bouche à oreille, la pression sociale est une source d'information primordiale quelle que soit la catégorie de produit considérée.

Gatignon et Robertson (1989) indiquent que la théorie de diffusion est l'une des théories de la communication, car elle se base, entre autre, sur la communication interpersonnelle au sein du système social.

Ainsi, Rogers (1962,1983) affirme en effet que la communication interpersonnelle affecte le taux d'adoption des innovations et que les individus se basent en grande partie, sur l'influence personnelle pour la prise de décision.

D'autre part, Rogers (1962,1983) indique que l'impact de l'influence personnelle n'est pas la même au cours du processus de diffusion mais qu'il diffère d'une étape à l'autre. Ainsi, il affirme qu'il est plus important à l'étape de l'évaluation de l'innovation et moins important au cours des autres étapes du processus.

Dans le cadre de l'analyse de l'effet de la communication directe verbale sur l'adoption des innovations, Rogers E.M. et Shoemaker (1971) soulignent, également, que les systèmes sociaux dont les membres partagent une communication interpersonnelle importante, ont un effet de diffusion plus important et un taux d'adoption des innovations plus rapide.

Robertson (1971) affirme, à son tour, que l'interaction sociale est parmi les facteurs qui influencent considérablement la propension d'adoption des innovations.

Selon l'auteur, l'interaction sociale aurait plus d'effet sur l'adoption des innovations que les variables démographiques, la communication à travers les mass média, l'attitude et les valeurs. D'autre part, l'effet des interactions personnelles dépend des caractéristiques du produit, des consommateurs et du groupe social au sein duquel l'influence est exercée.

Robertson (1971) considère que la famille est la source d'influence interpersonnelle la plus importante et il indique que l'étendue de l'influence interpersonnelle dépend de la classe sociale au sein de laquelle celle-ci est exercée. Ceci signifie qu'elle n'est pas la même d'une classe sociale à l'autre.

Dans le cadre de la communication indirecte qui est formée par les mass média, Rogers E.M. et Shoemaker (1971) affirment que les mass média influent sur le taux d'adoption des nouveaux produits. Ils soulignent en effet, que l'exposition aux mass média peut créer une attitude favorable à l'égard du nouveau produit et en faciliter l'adoption.

Les auteurs précisent, que les mass média permettent plus de faire connaître l'innovation, alors que les canaux interpersonnels sont plus importants lors de la formation et du changement d'attitude à l'égard du nouveau produit.

D'un autre côté, Robertson (1971) indique que la lecture des magazines est positivement corrélée à l'adoption, alors que contrairement à l'affirmation de Rogers E.M. et Shoemaker (1971), l'exposition à la télévision est généralement non reliée à la propension d'adoption des innovations.

Lamouline (1998), lors d'une recherche sur l'innovation technologique dans les établissements de crédit et les sociétés d'assurance, a démontré que pour plus de la moitié des entreprises innovantes du secteur banque-assurance, les sources principales d'information sont internes à l'entreprise (53 %) elle-même.

Néanmoins, les sources externes de l'innovation restent importantes. Les clients sont au coeur du processus d'acquisition d'information pour un peu plus du quart des firmes. Les concurrents et les sociétés de conseils sont des sources importantes d'informations technologiques pour 16 à 18 % des firmes.

Ainsi, les statistiques de l'étude de Lamouline (1998) indiquent que si les sources prioritaires de connaissance sont internes à l'entreprise, il n'en est pas de même pour les dépenses occasionnées par l'innovation. Ce sont les fournisseurs qui représentent l'essentiel de ces dépenses. En effet, les entreprises se sont engagées, pour innover, dans l'acquisition de logiciels et de technologies extérieures (54 %) ainsi que dans des investissements en machines et équipements (13 %), qui devancent largement les autres postes "amont" telles que la R&D interne (16 %) et externe (5 %) ou les dépenses "aval" liées à la commercialisation de l'innovation ou à la formation des personnels.

Pour ce qui concerne les autres sources de connaissance, l'étude montre que les

organismes extérieurs tels que les universités ou les laboratoires publics, les salons et expositions ou les serveurs de bases de données, sont des sources d'innovation ou d'information peu fréquentes. Quant aux conférences, réunions ou revues professionnelles, elles sont cependant jugées importantes par 7 % des firmes innovantes.

Ce sont ces sociétés externes qui peuvent assurer l'introduction des nouvelles technologies de l'information au sein du secteur bancaire. Plus généralement, les entreprises du secteur banque-assurance restent dépendantes de leurs fournisseurs externes de technologies, les petites et moyennes entreprises étant plus liées à leur groupe et plus attentives aux souhaits de leurs clients (Lamouline, 1998).

3.3.2.3 L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

Miller (1985) a analysé l'impact de l'environnement technologique sur le comportement d'adoption des innovations technologiques par les organisations.

Miller (1985) considère, dans son analyse, l'environnement technologique interne et externe. Le premier consiste à l'état de la technologie utilisée par la firme, alors que le second réfère à l'ensemble des innovations technologiques disponibles sur le marché.

En examinant l'impact de l'environnement technologique interne, Miller (1985) affirme que plus la firme possède des technologies manufacturières innovatrices, plus la probabilité d'adoption d'autres innovations est grande. D'autre part, l'auteur indique que l'environnement technologique externe est en évolution continue, ainsi afin de conserver sa compétitivité, l'entreprise doit suivre cette évolution à travers l'adoption des innovations technologiques nouvellement lancées sur le marché.

3.3.2.4 LE SYSTÈME SOCIAL

Rogers E.M. et Shoemaker (1971) soulignent que la nature du système social, comme les normes modernes ou traditionnelles, le degré d'intégration de la communication etc., est un facteur déterminant du taux d'adoption des innovations au sein de ce système.

Selon les auteurs le système social a pour effet de ralentir ou d'accélérer le taux de diffusion et d'adoption des nouvelles idées à travers les effets du système, c'est à dire l'ensemble de normes, les statuts sociaux, la hiérarchie, l'éducation, le cosmopolitisme etc., qui influencent le comportement des individus de ce système.

Robertson (1971) a étudié, de plus près, l'impact de certains attributs du système social sur le comportement de ses membres face aux innovations. Ainsi, il souligne, par exemple, que la mobilité sociale a un effet positif sur l'adoption des innovations et que l'intégration sociale, conduit à une adoption plus importante des innovations qui présentent un risque élevé et elle est moins importante pour les innovations qui impliquent un faible risque.

De même, Robertson (1971), affirme que les normes en vigueur dans le système social influencent le taux de diffusion des innovations. Il précise que le taux d'adoption des innovations est plus important et plus rapide dans les systèmes sociaux caractérisés par des normes modernes par rapport à d'autres où les normes sont traditionnelles.

Robertson (1971) indique, également, que plus les normes du groupe sont favorables aux innovations, plus le nombre de nouveaux produits adoptés par le groupe est important. Enfin, l'auteur ajoute que, généralement, le taux d'adoption est plus important et plus rapide au sein des systèmes sociaux aux normes modernes plutôt que traditionnelles.

De leur part, Klongan et Coward (1970) suggèrent que les variables sociologiques sont plus pertinentes pour expliquer l'acceptation des innovations alors que les variables économiques sont plus importantes pour expliquer la continuité de l'utilisation des innovations.

3.4 Les variables stratégiques

Les variables stratégiques sont les objectifs stratégiques de l'entreprise et les facteurs reliés à sa stratégie et qui peuvent influencer sur son comportement d'adoption des innovations.

3.4.1 LE PROFIL INTERNATIONAL

Le quasi absence d'études portant sur l'impact du profil international des firmes sur l'adoption des innovations, constitue un manque au niveau de la littérature sur l'adoption des innovations. En effet, dans le contexte de globalisation qui caractérise les organisations aujourd'hui, le profil international devient une variable déterminante dans les réactions et le comportement des firmes face aux innovations.

Sameh (2000) souligne que la négligence de l'effet du profil international de la firme sur l'adoption des innovations est, probablement, due au fait que plusieurs auteurs pensent que la réaction face aux innovations est similaire entre les entreprises dont l'activité est purement locale et les entreprises à envergure internationale. Cette constatation est toutefois erronée selon Sameh (2000). En effet, la mission de la firme internationale est plus difficile que l'entreprise locale car, du fait qu'elle cible un ou plusieurs marchés étrangers, elle se trouve affrontée à un environnement externe différent de celui auquel elle devait faire face, si elle ciblait uniquement le marché local. Par conséquent, la firme est forcément exposée à un nombre plus important de variables qui peuvent influencer sa réaction face aux nouveaux produits et auxquelles elle doit savoir faire face. De plus, elle a plus d'opportunité de rencontrer un nombre plus important d'innovations de différents types et de diverses origines. Alors, l'auteur pense que cela va augmenter la probabilité d'adoption des innovations. Le profil international qui caractérise toute organisation peut être déterminé en fonction de son mode de présence à l'étranger et du nombre de marchés étrangers visés.

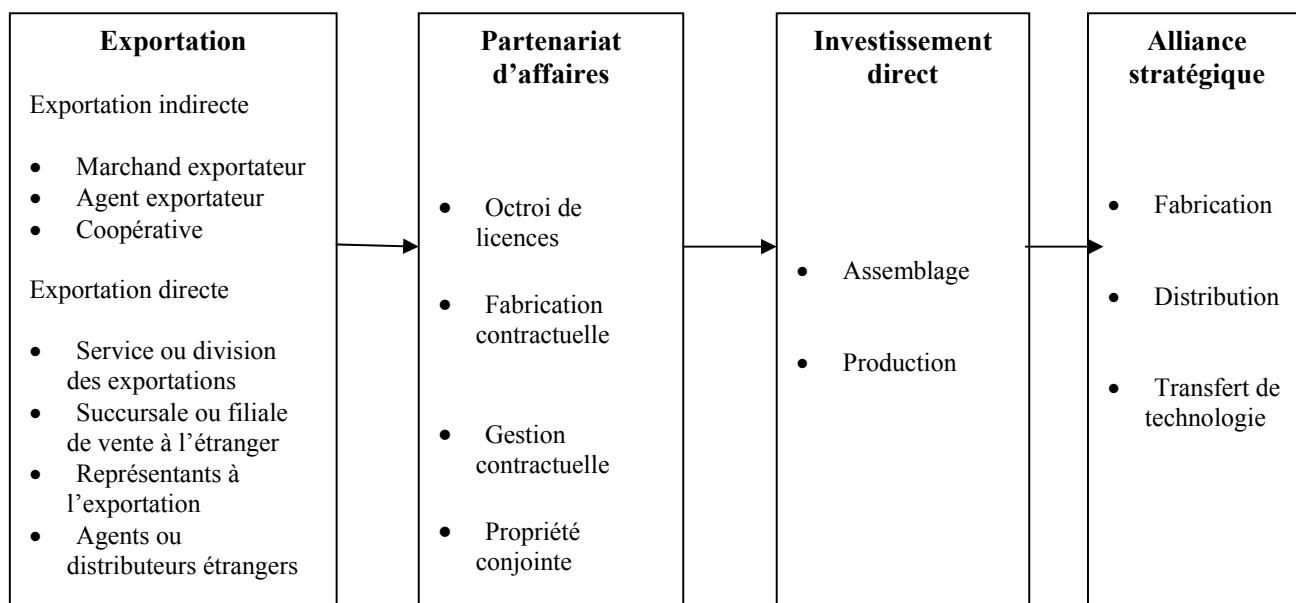
3.4.1.1 LE MODE DE PRÉSENCE À L'ÉTRANGER

Le mode de présence à l'étranger est le mode de pénétration des marchés étrangers par l'entreprise, c'est à dire la manière selon la quelle elle se présente à l'étranger.

Les auteurs de marketing énumèrent quatre stratégies principales de présence à l'étranger, à savoir l'exportation (directe et indirecte), le partenariat d'affaires, l'investissement direct à l'étranger et l'alliance stratégique.(Kotler, Dimaulo, McDougal et Armstrong, 1991).

La figure 5 illustre les quatre modes de pénétration du marché étranger avec les différentes options qui s'y rattachent, tels que présentés par Kotler, Dimaulo, McDougal et Armstrong, (1991) .

Figure 1.7 : Les quatre modes de pénétration du marché étranger



Source : « Le marketing de la théorie à la pratique ».

Le cycle ou processus d'internationalisation de l'entreprise reflète l'évolution de son mode de présence à l'étranger à travers le temps.

Sameh (2000) a essayé de démontrer, lors de son étude sur l'impact du profil international sur l'adoption des innovations en TI par les entreprises agroalimentaires, que plus l'entreprise évolue dans son cycle d'internationalisation, plus elle a tendance à adopter les nouvelles TI

disponibles sur le marché. L'auteur explique que l'environnement externe de la firme devenant plus large, compte tenu de l'étendue de ces activités et du nombre de marchés ciblés, elle a plus d'opportunité d'être exposée à un nombre plus important d'innovations de différents types et de diverses origines, ce qui augmente la probabilité d'adoption des innovations en TI.

Or les résultats de son étude ont été en grande partie, infirmées. En effet, la seule stratégie affichant une relation positive et significative avec l'adoption organisationnelle des nouvelles TI, est l'alliance stratégique à un ou plusieurs partenaires étrangers.

3.4.1.2 LE NOMBRE DE MARCHÉS ÉTRANGERS VISÉS

Il s'agit du nombre de marchés que l'entreprise vise à conquérir à l'étranger, par rapport à l'ensemble de ses marchés

Sameh (2000) a essayé de montrer que plus le nombre de marchés étrangers ciblés par l'entreprise est élevé, plus son besoin en information est important, plus la probabilité d'adoption des nouvelles technologies de l'information est grande

Elle souligne que l'adoption de TI permet à l'entreprise de maintenir sa compétitivité face à un environnement concurrentiel d'autant plus étendu que le nombre de marchés ciblés est grand.

De même que dans le cas de la variable de mode de présence à l'étranger, l'analyse de corrélation a montré que cette relation n'est pas confirmée.

3.4.2 LA STRATEGIE MARKETING DE LA FIRME

Robertson (1971) affirme que la stratégie de lancement mise en place par la firme source de l'information est parmi les facteurs influençant la propension d'adoption des innovations par les individus. En effet, il indique que la stratégie de diffusion a un impact sur la forme de la courbe de diffusion. La stratégie de pénétration, par exemple, résulte en une courbe à haute accélération.

La diffusion d'un nouveau produit est le résultat d'une alchimie mal maîtrisée où s'entremêlent la stratégie de lancement, la situation concurrentielle et l'état de la demande. (Song et Paris, 1997 ; Gatignon et Xuereb, 1997).

La stratégie de lancement doit être adaptée aux conditions de marché, dans son contenu comme dans son intensité (Green, Barclay et Ryans, 1995 ; Hultink et al, 2000).

Certains auteurs en marketing qui ont tenté de modéliser le processus de diffusion ont introduit les variables de mix marketing, notamment, la publicité, le prix et le marketing direct (Bass, 1980 ; Horsky et Simon 1983 ; Simon et Sébastien 1982) démontrant, ainsi, l'impact de ces variables sur la diffusion des nouveaux produits. Ces auteurs affirment que les actions marketing sont destinées à augmenter la demande ainsi que le potentiel du marché, par conséquent le niveau de pénétration est positivement corrélé avec les actions marketing. Les études montrent, de plus, que l'impact de celles-ci sur l'attitude et le comportement face aux innovations augmente progressivement à travers le temps.

Gatignon et Robertson (1985) affirment que les actions marketing exercent un effet cumulatif de long terme sur la diffusion des innovations et que plus le programme marketing est sensible aux caractéristiques changeantes du marché et les efforts y consacrés sont importants, plus la diffusion et le taux d'adoption sont rapides.

En effet, les stratégies marketing ont, généralement, pour effet de permettre à la firme d'atteindre une pénétration plus rapide du marché, d'assurer un retour sur l'investissement dans les plus brefs délais, de faire face à la concurrence et d'établir une franchise du marché.

Dans le cadre des nouvelles technologies de l'information et de communication, les auteurs du marketing parlent de marketing relationnel

Morgan et Hunt (1994) soulignent bien que la satisfaction du client soit à la base de la relation, il faut faire plus que satisfaire le client comme le veut l'orientation du marketing, il faut s'en faire un partenaire en établissant avec lui une relation gagnant-gagnant.

4. Impact des innovations technologiques sur les performances de l'organisation

Dans cette partie, nous allons présenter les effets profonds qu'ont les innovations technologiques de l'information et de communication sur le métier de service de l'entreprise et plus précisément celui des services bancaires.

Nous visons, donc, de présenter les conséquences de l'adoption des innovations sur les performances de l'entreprise au niveau des changements d'ordre stratégique, au niveau des indicateurs financiers et au niveau des changements des performances commerciales.

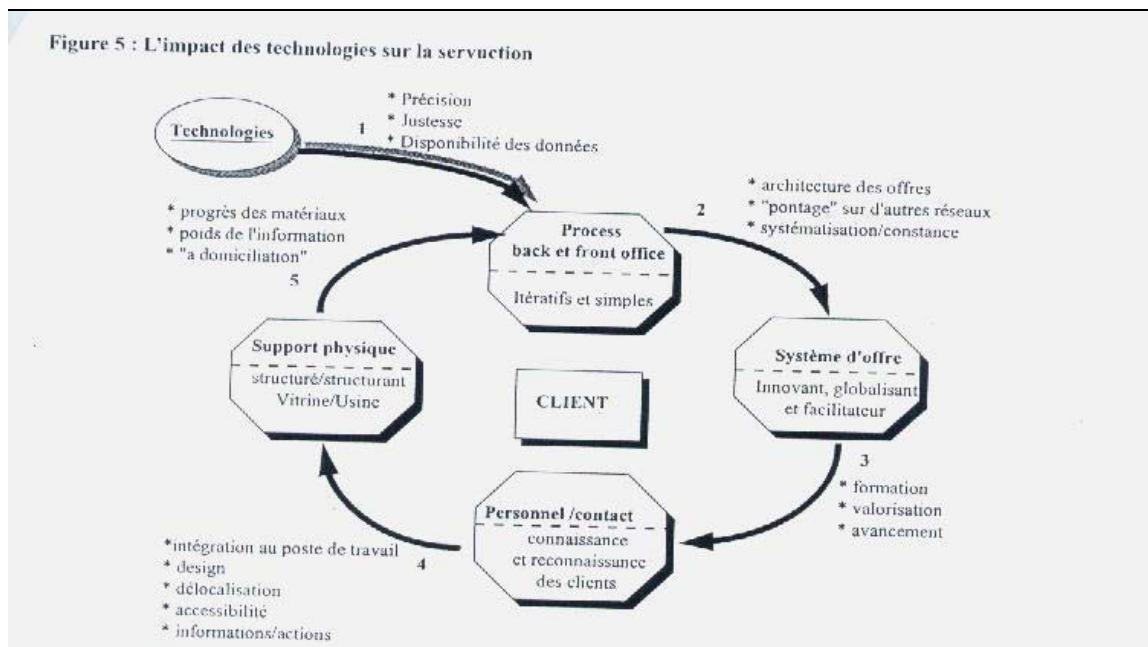
Ainsi, Comprendre pourquoi et en quoi elles atteignent, modifient et font évoluer en profondeur le fonctionnement de l'entreprise, son organisation, le mode de relation qu'elle entretient avec ses clients et son savoir-faire.

Ces modifications opérationnelles transforment de façon souvent définitive le métier originel de l'entité de service (Munos, 1999).

Ainsi, introduire des technologies au sein du système de fabrication du service peut déclencher chez les personnes en charge de la prestation (le personnel en contact) des manifestations différemment exprimées au client, manifestations qui peuvent signifier des choses différentes de celles qu'il croyait voir s'exprimer au travers de la promesse que l'entreprise avait faite au client. (Philippe, 1996)

La figure 1.8 suivante donne une explication schématique de ces propos et permet de mieux comprendre « l'effet de spirale » qu'engendre l'innovation technologique.

Figure 1.8 : L'impact de la technologie sur la servuction



Source : Technologies et métier de service, Annie Munos.

• La servuction signifie le système de fabrication du service selon Munos Annie (1999).

4.1 Innovations Technologiques et évolution du système d'offre

Comme nous le montre la figure 1.8, les technologies pénètrent souvent dans un premier temps le « Back office » de l'organisation (systèmes d'informations, infrastructure diverse, etc).

Ainsi, le moteur ou le cœur de l'entité de service se dote de capacités nouvelles qui vont permettre à l'entreprise d'absorber un volume de demande plus important et de mieux maîtriser la systématisation et la régularité de la qualité du service rendu au client. (Munos, 1999)

Mais l'impact des technologies dépasse les simples effets liés à l'amélioration de la capacité de production. En acquérant des nouvelles technologies, l'entreprise de service peut intégrer à son offre existante des services nouveaux liés ou non à son activité de base.

Pour mieux servir ses clients et se démarquer de la concurrence, l'entreprise fait alors évoluer son système d'offre pour en faire un package plus globalisant, plus cohérent, plus riche, plus innovant à la fois pour le client et pour elle-même (Munos, 1998)

Ainsi de plus en plus, les prestataires de services ajoutent de nouveaux services qui n'ont pas de lien direct avec leur savoir-faire initial, exemple : la banque fait de l'assurance et de l'investissement, etc.

Donc Munos (1998) souligne que tous les nouveaux équipements et souvent nouvelles offres tendent de plus en plus à modifier et transformer la nature de la relation de service d'origine et à la rendre définitivement de type plus technologique.

L'auteur ajoute qu'en intégrant des services nouveaux non directement liés à son métier de base, l'entreprise modifie son positionnement marketing et concurrentiel car de fait, elle s'expose non plus seulement à une concurrence frontale (les entreprises qui font le même métier) mais également à une concurrence latérale (des entreprises qui n'exercent pas le même métier).

Dans le secteur de service bancaire, Cronin (1997) soulignent que les banques désireuses de réussir dans l'E-Business, devront accepter de proposer d'autres produits et services en complément à leurs services financiers initiaux, par une offre plus élargie avec des produits et services plus personnalisés.

Dans le même cadre, Badoc, Lavyssière et Copin (1994) indiquent que les banques doivent intégrer les technologies avancées de communication et de distribution dans leur organisation et leur stratégie, et elles doivent appuyer sur ces technologies pour développer de nouvelles activités et aborder de nouveaux marchés et plus spécifiquement ceux de services financiers virtuels. Les auteurs assurent que le besoin de la banque est d'adapter son offre de produits aux besoins d'une clientèle à fort potentiel mais aussi très exigeante.

Une étude faite par le Cabinet Dataminor en France, montre que l'objectif des investissements massifs en informatique, qui sont faites par les banques, est d'offrir une pluralité de canaux interactifs afin de pouvoir délivrer en temps réel un maximum de services à différents segments de clientèle.

Aussi l'étude indique que les investissements représentent une opportunité exceptionnelle pour les banques désireuses de réduire le coût de leurs opérations.

Ils ouvrent de nouvelles potentialités en matière d'élargissement d'une gamme de produits et de services sur mesure.

Munos (1999) souligne que l'intégration des nouveaux services non directement liés au métier de base de l'entreprise, rend son organisation et son environnement plus difficiles à maîtriser. L'entreprise devra se doter de nouvelles expertises, de nouveaux moyens qui modifient la taille de son organisation et rendront plus complexes les interrelations qui s'établissent entre les différents services offerts par l'entreprise.

Ainsi, l'adoption des innovations technologiques affecte bien plus que le quotidien de l'entreprise de service ; Elle bouleverse son fonctionnement et modifie en profondeur l'organisation générale de système de fabrication du service qui abrite et opérationnalise au quotidien l'offre globale de service jusqu'à modifier dans l'esprit des clients et des concurrents son savoir-faire et son métier.

4.2 Innovations technologiques et impact sur les performances financières

Dans la revue de littérature que nous avons consultée, nous avons trouvé que les auteurs ont des avis divergents en ce qui concerne l'impact de l'adoption des innovations technologiques et des affaires électroniques sur les performances financières de l'entreprise.

Ainsi, Riddle (2001) dans le cadre d'analyse de rentabilisation pour l'adoption des affaires électroniques dans les petites entreprises, souligne que les mesures financières traditionnelles, notamment le rendement des investissements, ne sont pas très utiles lorsqu'il s'agit d'évaluer les coûts et les avantages de l'adoption des affaires électroniques. Il faut également utiliser des mesures axées sur les clients.

Des analystes tels que Forrester Research ont également indiqué que les dépenses d'exploitation pour la majorité des nouvelles cyber-entreprises atteignent encore 170 % des revenus en ligne en moyenne, et qu'il ne faut pas considérer le rendement des investissements comme indicateur de performance qu'avant la troisième année au moins.

Bernstein (2000); Carmichael (1999) et Wilder (1999) mentionnent que la principale raison pour laquelle il faut envisager les affaires électroniques n'est pas le rendement des investissements, mais la capacité d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de devenir/demeurer un chef de file dans sa catégorie.

ActivMedia a constaté que la majorité des cadres supérieurs ayant adopté les affaires électroniques l'ont fait pour survivre et protéger leur part de marché (ActivMedia, 2000).

D'autre part, une étude faite par CyberDialogue rapporte que 60 % des entreprises qui adoptent le commerce en ligne constatent une augmentation de leurs revenus, dont la moitié grâce à des nouveaux clients, et que 71 % des cadres supérieurs affirment que les activités en ligne sont essentielles à leur réussite commerciale.

Strauss (1994) et Myers (1995) déduisent à travers leurs recherches et expériences respectives que l'utilisation de la technologie de l'information « internet » procure des gains financiers significatifs.

En effet, si la littérature fait grand état du fait que le réseau Internet procure des avantages au niveau de l'assise commerciale, de la productivité des employés, de la réduction des coûts et de la qualité des produits et services, elle se montre beaucoup plus réservée en ce qui a trait aux gains financiers.

Plusieurs auteurs comme (Hopper, 1990) affirment que les retombées positives que permet Internet ne se transforment pas nécessairement en gains financiers. Les économies réalisées sont souvent repassées aux consommateurs sous forme de réduction des prix.

Or, Limayem, Poisson et Dhri(1998), dans leur étude de l'impact de l'utilisation du réseau internet sur les performances organisationnelles, ont démontré, au contraire, et de

façon fort concluante, qu'Internet apporte des gains financiers et une augmentation des ventes aux organisations qui l'utilisent.

Ceci vient confirmer les affirmations de Strauss (1994) et Myers (1995) voulant que le réseau Internet procure des gains financiers aux organisations. Notons que les résultats obtenus ici sont particulièrement vrais pour les petites entreprises puisque celles-ci représentent plus de 67% des répondants de l'étude.

Dans le même cadre, un grand nombre d'auteurs considèrent que l'investissement dans les nouvelles technologies procure des avantages financiers, ainsi Rabut (1996) explique que les retours sur les investissements sont garants de la productivité financière de l'adoption des nouvelles technologies.

Badoc, Lavayssiere et Copin (1994) indiquent que la multiplication des technologies occasionne des phénomènes d'obsolescence rapide, le lancement des produits ou de canaux de distribution a besoin d'intégrer cette contrainte, ainsi les notions de retour sur les investissements et le profit à court terme s'imposent comme d'incontournables facteurs de réussite lorsque les offres se fondent sur des technologies avancées.

Sawhney et Parikh (2001) indiquent que les technologies de l'information et de communication permettent d'augmenter la productivité de l'entreprise et de créer des avantages stratégiques liés aux produits et services.

4.3 Innovations technologiques et la qualité des produits et services

Limayem et Haloui (1997), Maloff (1996) et Limayem, Poisson et Dhrif (1998) ont montré que l'utilisation de la technologie l'internet au sein de l'entreprise conduit à une amélioration de la qualité des produits et des services.

Dubé et Paré (1999) soulignent que parmi les bénéfices les plus importants de

l'adoption des NTIC, l'accès à une large étendue de ressources spécialisées, l'élimination de contraintes de temps et d'espace dans l'exécution du travail, dans les réunions et dans les collaborations, des gains de productivité significatifs, la réduction des coûts de location d'espace et des produits et services de meilleure qualité et à moindre prix pour les clients.

Dans le secteur banque assurance, les entreprises innover prioritairement pour améliorer la qualité des services (71 %) et élargir leur gamme (67 %). En cela, elles se différencient des firmes du secteur manufacturier qui privilégient la conquête de nouveaux marchés ou l'accroissement de la part de marché (58 %), avant l'amélioration des services proposés (50 %) (Lamouline, 1998).

Aussi, selon l'étude de Lamouline (1998), afin de répondre aux objectifs fixés d'amélioration des prestations, les établissements de crédit recourent de manière importante à des technologies avancées. Parmi ces ressources, les nouvelles technologies de l'information jouent un rôle majeur, comme l'atteste l'utilisation par 38 % des firmes du secteur bancaire des supports informatiques ou électroniques (banque électronique).

4.4 Innovations technologiques et la conquête de nouveaux marchés

Lamouline (1998) en étudiant l'innovation technologique dans les établissements de crédit et les sociétés d'assurances, a démontré que dans plus de la moitié des cas, l'innovation des établissements de crédit et des sociétés d'assurances vise aussi la conquête de nouveaux marchés ou l'accroissement de la part de marché (54 %).

La réduction des coûts est un objectif très important pour 45 % des firmes ; L'élargissement de la gamme de produits et les opportunités qu'offrent les nouvelles réglementations concernent surtout les petites structures tandis que la conquête de nouveaux marchés et l'amélioration de la qualité des services intéressent d'abord les plus grandes, même si les petites y restent également très attentives. Pour les grands établissements de crédit soumis à d'importantes contraintes concurrentielles, la réduction des coûts est un objectif aussi important que la conquête de nouveaux marchés ou l'accroissement des parts d marchés (52%).

Dans le même cadre, l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de communications représente selon Parker (1996), une force pour l'entreprise lui permettant de conquérir des marchés éloignés afin de desservir des consommateurs à travers des zones géographiques de plus en plus large.

Rambicur et Khac (1997) soulignent que l'adoption des technologies avancées permet à la banque une extension vers de nouveaux marchés et un établissement de nouveaux modes de rencontre entre les vendeurs et les acheteurs.

Badoc, Lavayssiere et Copin (1994) soulignent que l'arrivée des canaux virtuels de distribution présente, pour les établissements financiers, des possibilités de conquérir, gérer et fidéliser de nouveaux marchés.

Franklin (1994) et Schrader (1995) considèrent que l'utilisation d'Internet permet la création de nouveaux marchés.

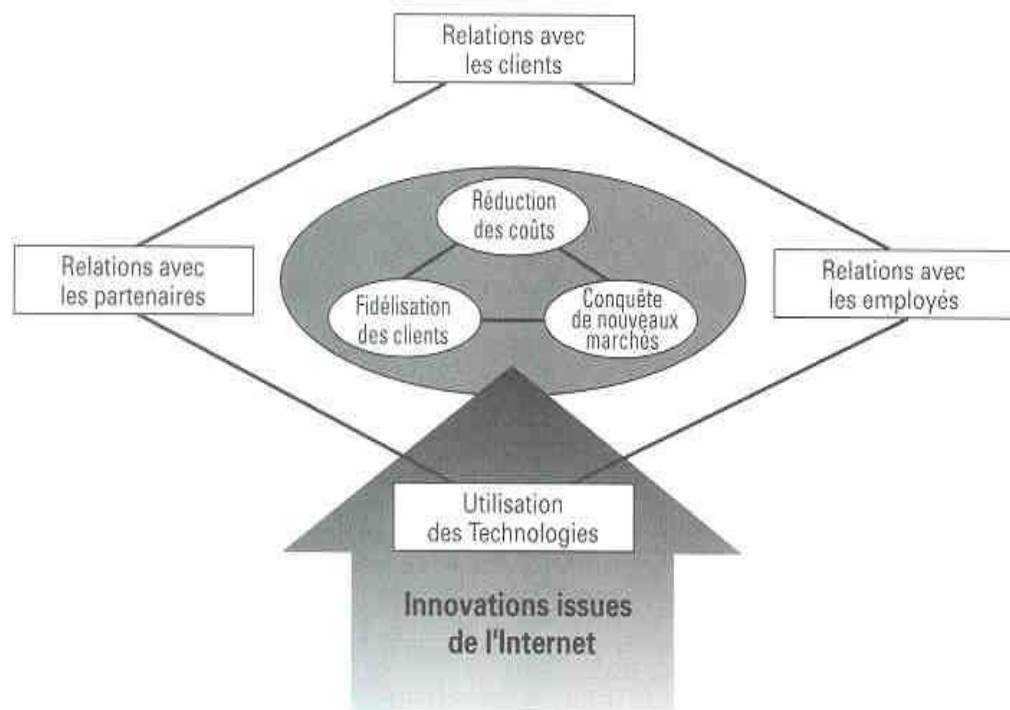
4.5 Innovations technologiques et la réduction des coûts dans la firme

Selon Fraser (2000) Les entreprises adoptant les affaires électroniques rapportent de nombreux avantages allant des réductions de coûts à l'accroissement de la part de marché.

Riddle (2001) souligne que les réductions des coûts des intrants continuent à constituer un des principaux avantages des affaires électroniques. Il est possible de les réaliser par le biais de l'approvisionnement par Internet sans dépenser d'argent pour assurer une présence en ligne. L'auteur ajoute, aussi que les frais d'exploitation diminuent si les fournisseurs d'une entreprise exercent également leurs activités en ligne et les petites entreprises qui sont des fournisseurs de grandes entreprises pourraient être tenues d'offrir leurs services en ligne.

Riddle (2001) souligne, de même que l'adoption des affaires électroniques conduit à une diminution des frais de transaction, des frais de promotion, une diminution des coûts de ventes et une diminution des coûts consacrés aux tâches répétitives.

Figure 1.9 : Les enjeux de E-business



Source : « Bilan de la campagne promotionnelle, E-Business »

Marc Gross, Europe info centre.

Harper (2000) souligne que les services bancaires en ligne offerts aux petites entreprises permettent également de réduire le temps de travail et les frais de traitement de ces entreprises. Les entreprises qui exercent leurs activités en ligne mentionnent qu'elles ont constaté une baisse immédiate de leurs frais d'exploitation (Bernstein, 2000).

Lemaître (1997) souligne que la banque électronique à distance permet de réduire le prix de revient de l'acquisition d'un client, des connexions avec lui et des opérations. Il souligne qu'une transaction effectuée par automate coûte deux fois moins qu'en agence, trois fois moins par téléphone et sept fois moins par internet. Toutefois, les frais de back-office

informatique entraînent une augmentation des investissements, encore accrue par l'intégration permanente des innovations technologiques. Ceci explique la difficulté des banques directes à atteindre l'équilibre financier ; seuls les opérateurs de grande taille peuvent s'y engager.

Dubé et Paré (1999) indiquent que le commerce électronique sur le web qui est de plus en plus de la portée de toutes les entreprises, supprime les barrières géographiques et les fuseaux horaires, simplifie et accélère les opérations commerciales et donc réduit les coûts. A cet effet, les auteurs estiment que le coût d'une transaction virtuelle représente le dixième du coût d'une transaction traditionnelle.

Lemaître (1997) souligne que l'adoption de la banque à distance entraîne une réduction des coûts à long terme, et il explique que cela peut être le résultat de :

- l'accroissement de la productivité, grâce à des gains de temps (interfaces sans ressaisie ni besoin de contrôle de conformité.... Pouvant aller jusqu'à la banque sans document) ; mais ceux-ci sont en fonction du nombre d'utilisateurs et de l'importance de transferts de tâches aux clients ;

- La diminution des frais de personnel peut être significative.

La banque à distance peut aussi apporter une réduction des risques transactionnels (par exemple, sur les crédits à la consommation), mais la technologie ne garantit pas la protection des accès aux informations.(Pierre Lemaître,1997)

Limayem et Haloui (1997), Maloff (1996) et Limayem, Poisson et Dhrif (1998) ont montré que l'utilisation de la technologie internet au sein de l'entreprise a un impact significatif sur la réduction des coûts.

Gein (1996) affirme que l'adoption des réseaux performants comme l'internet offre la possibilité de communiquer des informations à un coût très bas et à une clientèle très vaste.

Porter (2001) affirme que les technologies de l'Internet tendent à réduire les coûts

variables et changent la structure des coûts pour avoir seulement des coûts fixes tout en créant une pression significative pour s'engager dans une compétition de destruction des prix.

Chabanieux (1997) souligne que pour la banque, l'automatisation poussée des transactions conduit à des économies d'échelle substantielles permettant de diminuer très sensiblement le coût de traitement par client.

Dans le même contexte, Evans et Wurster (1997) affirment que les entreprises, en adoptant les systèmes de réseaux, se bénéficient des économies d'échelle. Ils justifient cela que dans un marché de réseau, plus de personnes se connectent, plus la valeur créée comme résultat de la connexion augmente, plus les économies d'échelle seront importantes.

Une étude faite sur les banques françaises indique que la virtualité de la banque en ligne permet d'économiser jusqu'à 80 % des coûts de structure traditionnellement imputables aux agences. (Source: Booz Allen & Hamilton).

De même, une étude faite par la banque du Liban souligne qu'une opération coûte 1.08\$ dans une branche, tandis que par téléphone ce coût se décline pour atteindre 0.54\$ par opération; et si on adopte le PC banking 0.28\$ sera ce coût, pour chuter à 0.13\$ si cette même opération est effectuée sur internet.

Pour la majorité des consommateurs, le plus grand bénéfice recherché dans le commerce électronique est la diminution du coût de la recherche d'informations, en argent et en effort (Bakos, 1991).

4.6 Innovations technologiques et impact sur l'identité social et la culture de l'entreprise

Allaire et Firsirotu (1993) soulignent que le savoir-faire nécessaire pour développer le capital social de l'entreprise, pour façonner entre les individus et l'entreprise une relation qui combine intelligemment le respect et la valorisation du personnel, la satisfaction de ses besoins d'accomplissement ainsi que de puissants incitatifs économiques à la haute performance à court et à long terme, constitue un précieux actif stratégique. La capacité d'établir une compétence organisationnelle qui distingue l'entreprise de ses rivales et lui

procure un net avantage stratégique.

Donc, l'individu est au centre de l'organisation et l'entreprise doit voir en lui toutes les potentialités de son développement au travers la reconnaissance de ses expertises, de sa place et de son attachement à l'organisation (Schneider, 1990)

Or l'adoption des technologies modernes modifie le processus de fabrication du service et va nécessairement impacter sur la place, le rôle, les expertises et la confiance qu'a le personnel en contact vis-à-vis de l'organisation (Munos, 1999).

Selon Deise, Nowiko, King et Wright (2000), l'E-business exige des changements signifiants dans la structure et la culture des organisations. Il force les compagnies et leur personnel de travailler dans un environnement de collaboration avec les employés des autres organisations s'ils sont part de leur compagnie

Introduire les NTIC dans la banque pour Negro (2000) signifie accepter de repenser la relation avec les clients, cela va réclamer des efforts importants de la part des personnels concernés, il va leur falloir exercer leur métier différemment en passant de la logique produit à la logique client, et pour ce faire, accepter de repositionner de façon significative leurs savoirs et leurs savoir-faire, à la fois, au plans, de l'acquisition d'informations beaucoup plus variés que par le passé et de la transformation de ces derniers en valeur pour le client, et, ce faisant, pour la banque.

Parker (1996) souligne que l'introduction de N.T.I.C. permet de remplacer les organisations à structure hiérarchiques, dont le management est dominé par une relation de contrôle, par des organisations horizontales oeuvrant dans un environnement plus favorable aux changements.

Alors, le management moderne réclame de maîtriser le « comment » afin de piloter le « combien ». (Negro, 2000)

L'entreprise devient alors un véritable lieu de socialisation et d'intégration de l'individu qui va bien au-delà de la simple relation contractuelle. (Munos, 1999). L'identité sociale devient alors, un formidable levier d'action pour la construction, le maintien, la réalisation et la défense du métier exercé par l'entreprise.

Ainsi l'entreprise moderne doit établir avec son personnel stratégique, les bases d'un nouveau contrat social essentiel pour que l'entreprise puisse atteindre son plein développement économique (Putnam, 1993).

A ce titre, une bonne agence bancaire, basée sur les nouvelles technologies est une agence apprenante, c'est à dire une agence organisée de telle sorte que les compétences de tous et de chacun puissent évoluer d'une façon individuelle et collective.

4.6.1 Impact de l'E-Business sur le personnel de l'organisation

Riddle (2001) souligne qu'il faut se souvenir que l'adoption des affaires électroniques n'est pas seulement une question d'argent. Pour réussir, les entreprises doivent modifier leur culture et leur structure organisationnelle. Elles doivent, notamment, modifier les incitatifs offerts au personnel afin d'asseoir les principes concertés des affaires électroniques et encourager-les employés à modifier leur façon de penser et leur comportement. Elles doivent également former leurs employés et voir à ce que l'organisation tout entière s'adapte à un environnement axé sur le partage de renseignements avec les clients et les partenaires/fournisseurs. Si elles ne sont pas prêtes à le faire, elles seraient bien avisées d'économiser leur argent.

Deise, Nowikow, King et Wright (2000) soulignent que les caractéristiques des individus qui réussiront dans les organisations de l'E-business incluent, une tolérance de risque élevée, une flexibilité, une habilité au travail du groupe, un pouvoir de réussir dans l'ambiguïté, un pouvoir de bâtir des relations pour achever les objectifs, une acceptation d'admettre leurs fautes et de recommencer de nouveau .

Ainsi, la culture de ce modèle d'affaires doit identifier les rôles spécifiques, l'intégration de ces rôles, le lien entre l'organisation et le personnel, et les compétences individuelles conforme à la stratégie de l'organisation et le modèle des affaires et a compagnie doit

communiquer le message correctement, en démontrant plus d'ouverture aux personnels pour qu'ils puissent s'adapter aux changements et aux défis de l'environnement de l'E-business.

Ainsi les hommes au sein d'une même organisation créent des microcosmes individuels à l'intérieur d'un espace organisationnel ouvert et communicant. Leur relation à l'organisation se modifie, se cristallise, se réduit à un univers plus intimiste, où le collectivisme et la solidarité sont profondément entaillés. Aussi, les technologies modifient les liens et les relations que l'organisation entretenait avec ses collaborateurs.

Avec l'adoption des innovations, les employés doivent apprendre les nouveaux concepts et pratiques pour pouvoir suivre les objectifs de la compagnie.

Badoc, Lavayssiere et Copin (1994) soulignent que les directeurs du marketing, de l'informatique, et des ressources humaines sont appelés à collaborer étroitement à tous les niveaux dans le E-monde. Les mentalités, trop longtemps enfermées dans d'importantes baronnies internes seront amenées à découvrir les vertus de la collaboration.

4.6.2 L'adoption des technologies et la transformation des organisations

Les gestionnaires et les chercheurs ont défini la transformation des organisations : créer de la valeur ajoutée pour le client et l'entreprise par le changement en profondeur de l'organisation.

Cette transformation organisationnelle est centrée sur la stratégie, le management et la théorie organisationnelle.

La transformation des organisations se définit par un ensemble de changements inhabituels tant par leur ampleur que par leur étendue. L'entreprise qui effectue ces changements fait face à des nouvelles formes de compétition (Porter, 1996 ; Moore, 1996), à de nouvelles occasions d'affaires ou à un environnement en décroissance.

Selon Lejeune, Préfontaine et Ricard (2001), l'enjeu de cette transformation est de renouer avec la croissance et la performance en créant des nouveaux liens entre la firme et ses partenaires, principalement avec ses clients. La réalisation de cet objectif passe d'abord par une restructuration des compétences de base reliées aux produits et aux services, puis par le déploiement de compétences nouvelles.

Le processus de transformation doit conduire la firme à de nouveaux sommets de performance. Ainsi, Lejeune et St-Amant (1998) et Préfontaine (1997) soulignent que le chemin vers la performance tient également compte du rôle joué par les technologies de l'information.

Strassman (1990) indique qu'il y a un paradoxe apparent entre les investissements dans les technologies de l'information et la performance de l'entreprise. Sur une vingtaine d'applications de ces technologies, Lejeune, Préfontaine et Ricard (2001) observent peu de liens statistiquement significatifs entre l'utilisation d'application des technologies de l'information et la performance. Les applications qui permettent d'étendre les territoires des marchés (aux niveaux national et international) et d'augmenter la gamme de services offerte électroniquement- EDI, sites transactionnels, guichets automatiques font exception.

Pour Collis et Montgomery (1995), l'investissement dans les technologies de l'information ne se qualifie pas comme une ressource générant un avantage concurrentiel. Mais, Lejeune, Préfontaine et Ricard (2001) soulignent que les technologies de l'information demeurent un puissant outil de transformation de l'organisation pour autant que ce potentiel soit complété par des ressources et des capacités comme la qualité des processus, le rôle central des personnes ou une philosophie orientée vers le client. Leurs applications produisent durablement de la valeur quand elles sont adoptées conjointement avec des ressources adéquates comme une culture ouverte basée sur la confiance ou l'existence d'équipes de travail pour résoudre les problèmes d'affaires

Le processus de transformation doit conduire la firme à de nouveaux sommets de performance. Selon la philosophie de la firme, cette performance peut être centrée sur les

parts de marché, le profit, l'efficacité ou la capacité à innover (Kaplan et Norton, 2001)

Lejeune souligne que le rôle primaire de TI n'est plus pour fournir de l'automatisation et acheminer la stratégie directement, mais plutôt pour supporter les dirigeants dans leurs efforts dans le réingénierie de l'organisation.

Porter (2000) souligne que l'internet crée des nouvelles industries et aussi transforme des industries existantes.

4.7 Les innovations technologiques et leur impact sur la gestion de la relation avec les clients

« Customer relationship management » signifie anticiper les besoins des consommateurs, considérer les informations sur les consommateurs comme un actif stratégique pour les deux parties, traiter chaque consommateur comme une entité unique avec des besoins et de désirs uniques. (Deise, Nowikow, King et Wright, 2000). Il signifie, alors, selon les auteurs, d'offrir une seule unique apparence d'entreprise pour les consommateurs, à travers plusieurs unités d'affaires, des bureaux régionales et des multicanaux intégrés pour les services.

Deise, Nowikow, King et Wright (2000) affirment que dans le monde de E-business, où l'industrie se converge de plus en plus, la part des relations avec les consommateurs est plus importante que la part du marché. Dans le monde de E-business, les compagnies ont l'opportunité de répliquer la relation avec les consommateurs, ils sont capables d'utiliser les informations et les connaissances sur les clients dans le but de personnaliser leurs services.

Lejeune, Préfontaine et Ricard (2001) expliquent que l'adoption des technologies de l'information exige de nouvelles compétences pour en exploiter l'usage, et d'autre part, elles apportent aux personnes et aux équipes des compétences nouvelles dans l'action. Leurs applications notamment le CRM et les compétences du personnel en contact avec le client

facilitent la mise en place de l'approche relationnelle.

Badoc, Lavayssiere et Copin (1994) affirment que l'avantage concurrentiel des banques électroniques se construit davantage à partir d'un axe stratégique : la valorisation de « l'expérience client » qui conduit à faire de la relation établissement financier-client l'axe majeur de la différenciation.

Et ils continuent que cette relation passe par le souci de mettre en place à l'intérieur des institutions un système d'information efficient répondant tant aux besoins des clients qu'à ceux des utilisateurs.

De même, Kirsner et Balbi (1997) expliquent que la capacité à disposer des informations fiables, sûres, et en temps réel, sur les nouveaux services et sur l'ensemble des contacts clients, afin d'apporter les bonnes réponses en temps constitue le nouvel enjeu de la banque, notamment avec la mise en place de centre d'appels et d'une banque électronique offrant des services similaires et complémentaires aux services actuels. Donc ils assument l'importance de l'intégration de la vision client dans la stratégie bancaire.

Negro (2000) souligne que l'introduction des nouvelles technologies dans la banque ne se limite pas aux seules difficultés rencontrées par les commerciaux dans la pratique compétente de ces nouveaux outils. Elle englobe aussi le fait que le téléphone, internet, ont fait des clients des véritables acteurs de la satisfaction de nombre de leurs besoins. Ils peuvent à présent suivre aussi bien l'état de leurs avoirs que procéder à des virements de compte à compte etc., c'est à dire développer une autonomie vis-à-vis de leur banquier avec comme conséquence la reconstruction de la relation de celle-ci.

Alors, dans cette perspective, il faut que les personnels concernés soient capables de tirer la meilleur partie de tout type de contact qu'ils peuvent avoir avec leurs clients ; c'est à dire que par delà le recours à la qualité des produits et des services qu'ils ont à disposition pour satisfaire leurs clientèles, il leur faut être capables de « puiser » dans la variété des canaux actuels de distribution les moyens d'une performance accrue.

En d'autre terme, il apparaît que la création de la valeur maximale est également

conditionnée par la mise en place d'un management commercial repensé (Negro, 2000)

Dans ce cadre l'auteur souligne que c'est dans la complémentarité entre canaux qu'il faut rechercher la maximisation de la création de la valeur à l'intention du client, et, ce faisant à celle de l'entreprise.

4.7.1 La création de valeur dans la logique multi canal

La politique multi canal peut être appréhendée comme la décision de recourir à l'ensemble des canaux de distribution actuellement disponibles, afin, en mieux satisfaisant ses clients par leur usage approprié, d'atteindre ses objectifs commerciaux de la façon la plus efficiente.

Du « mailing » à « internet » en passant par le « téléphone », la gamme des moyens d'agir sur les clients est variée. Certains comme le téléphone, ne sont pas nouveaux en terme technologique mais le sont encore souvent au regard de leur usage performant. D'autres, en revanche tel internet, le sont tous les plans.

Les nouvelles compétences à acquérir sur ce point ont pour fondements principaux, de point de vue de Negro (2000) :

- Le fait que « la manière de vendre », c'est à dire le canal de distribution privilégiée, est créatrice pour le client d'une valeur supplémentaire à celle apportée par le produit ou service.
- Que la satisfaction du consommateur ne relève pas tant de l'acquisition du produit que celle du couple « produit canal ».
- Que la maximisation de la valeur pour l'entreprise passe par la maîtrise du pilotage d'une « politique multi canal », à la fois, volontaire et systématiquement soucieuse de la valeur créée pour le client.

Donc, il revient aux commerciaux, non seulement de faire la bonne offre « produit » au bon moment, mais plus encore de faire de la bonne offre « produit canal » au bon moment. (Negro, 2000).

Mercier (1997) assure que l'adoption de e-banking et la diversité des canaux de distribution constitue un véritable facteur de différenciation pour la banque, mais cela doit être accompagné d'outils permettant la mémorisation de l'ensemble des contacts avec les clients, quel que soit le média utilisé, dans le but de développer la fidélisation et identifier les besoins et les opportunités commerciales liées à la vie des clients.

Elle affirme qu'il faut avoir un changement profond dans la culture de la banque en intégrant le « customer care » comme fondement de la relation commerciale.

Ainsi, la tentation est forte, chez les responsables des banques, de choisir les canaux en fonction de leur intérêt propre, à savoir principalement l'amélioration des marges par la baisse des coûts, plutôt que de privilégier, certes sous contrainte du rentabilité- le point de vue de leurs clients (Alard et Dirringer, 2000).

Negro (2000) souligne qu'il faut privilégier la vente par téléphone non pas parce que celle – ci coûte moins cher au banquier mais parce qu'elle fait gagner du temps au client, et ce que de ce fait (s'il est sensible au temps, ce que la base de données doit pouvoir indiquer), il va choisir le téléphone, avec comme conséquence une satisfaction conjointe pour lui et pour son prestataire de service.

La variété des canaux doit donc être considérée, par delà celles des produits et des services, comme un moyen pertinent afin de construire une relation solide et profitable pour chacune des parties en présence, mais à la condition toutefois que, par un recours préalable à la base de donnée, le commercial ait pris la précaution, aussi précisément que possible, d'anticiper les réactions de son client à l'égard des différents canaux de distribution (Granger, 2000)

4.7.2 Satisfaction des clients

L'adoption d'un modèle d'affaires électroniques doit faire partie des objectifs stratégiques globaux de l'entreprise (Evans, 2000). ActivMedia a découvert que (2001) La grande majorité des entreprises participant au commerce électronique utilisent le site pour

rehausser leur crédibilité auprès des clients potentiels ou pour accroître la satisfaction de leur clientèle actuelle. Par exemple, 77 % se servent du site pour générer des contacts hors ligne et 60 % s'en servent pour trouver de nouveaux clients.

Selon PricewaterhouseCoopers (1999), plus de 75 % des cadres supérieurs évaluent leur réussite en ligne en fonction de leur capacité de fidéliser leur clientèle. Mowrey (2000) affirme que lorsque l'on considère que les entreprises en ligne connaissent un taux de roulement (défection des clients) de 55,3% et ne dégagent aucun bénéfice d'un client individuel avant sa deuxième année d'achat, il est évident que la fidélisation de la clientèle est la clé de la rentabilité

Dans le même cadre, Lejeune, Préfontaine et Ricard (2001) soulignent que les firmes rentables et innovatrices sont aussi celles qui déclarent fidéliser les clients et avoir les clients les plus satisfaits en plus d'accorder la satisfaction des clients.

Pour certains auteurs, l'émergence des NTIC accentue l'obsolescence des modèles et des paradigmes traditionnels du marketing (Boss, 1997). C'est la possibilité d'établir une relation plus personnalisée avec les clients à travers les NTIC qui donne aux consommateurs leur pouvoir d'influencer directement ou indirectement la conception des produits (Eveno 1997 ; Millerand, 1991)

Selon (PricewaterhouseCoopers, 2000), Plus de 90 % des entreprises sondées dans leur étude mentionnent que l'adoption des affaires électroniques est particulièrement dans le but d'améliorer des relations avec les clients et 58 % d'entre elles précisent que l'accroissement de la satisfaction des clients est une mesure de succès très importante (Fridman, 2000).

Les achats répétés et les références (Dodson, 2000), une diminution des plaintes (Dodson, 2000) et une baisse des défections (Dodson, 2000) indiquent que les clients sont satisfaits.

Selon Munos (1999), l'entreprise de service en intégrant les nouvelles technologies et les nouveaux canaux de distribution, doit faire face à un défi supplémentaire « parier » et compter sur ses clients comme acteurs principaux du processus d'innovation. Elle devra communiquer et « travailler » avec eux sur deux registres différents mais indissociables l'un de l'autre : client et co-producteur à la fois : *le client devient l'acteur prioritaire de la*

réussite du processus d'innovation.

4.8 Les technologies et leur effet sur le processus des affaires de l'entreprise

E-Business est une technologie perturbatrice, son adoption a des implications sérieuses sur les méthodes et les processus de gestion des opérations dans la compagnie (Deise, Nowikow, King et Wright, 2000). Par exemple, l'amélioration des canaux de distribution requière des changements fondamentaux dans l'exécution des processus existés. Ainsi, les nouveaux processus ne sont pas différents des passés, mais ils représentent une nouvelle façon de faire les choses.

Les auteurs soulignent que les compagnies adoptent le E-business pour améliorer leur performance en créant des nouvelles formes de vente et de nouveaux canaux pour les services clients. Ainsi l'E-business a la capacité de changer le modèle d'affaires de la compagnie et de l'industrie.

Cependant les compagnies connaissent que l'adoption du web pour l'E-business, est considéré comme un idéal plate-forme pour bâtir des relations intégrées et fortement efficaces avec les consommateurs à côté des fournisseurs et des partenaires.

Ainsi, selon Deise, Nowikow, King et Wright (2000), les bénéfices de l'adoption de cette technologie sont énormes et incluent une réduction des coûts totaux, une rapidité d'exécution des opérations sur le marché, des coûts plus bas pour les biens et les services et une amélioration de la satisfaction des consommateurs.

Ouellet et Trudeau (2000) indiquent que dans la mesure où le commerce électronique est une pratique d'affaires innovante, son adoption signifie une profonde remise en question des processus d'affaires et de la structure interne de l'entreprise allant au-delà d'une simple mise à niveau technologique. Aussi les auteurs affirment que de façon générale, plus un projet d'innovation est immatériel et le degré de nouveauté important, plus les niveaux

d'incertitude et de risque seront élevés. Ainsi, il en découle que l'analyse de l'adoption des pratiques du commerce électronique doit se faire en fonction d'une lecture des *capacités de gestion des risques* des entreprises.

Ces deux aspects nous rappellent que le commerce électronique est une stratégie d'affaires qui s'inscrit dans un contexte plus large de transformation organisationnelle, dont le rythme et la nature du changement sont propres au contexte entrepreneurial.

Ainsi, l'on ne doit donc pas s'étonner que les entrepreneurs prennent un certain temps à réagir et à agir.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

Dans le premier chapitre, nous avons passé en revue, les principaux apports de la littérature portant sur les facteurs influençant la décision individuelle et organisationnelle d'adoption des innovations en générale, et des innovations de l'e-commerce plus précisément. À côté des facteurs déterminants, nous avons présenté dans la revue de littérature les principaux apports de la littérature portant sur l'impact de l'innovation sur la performance organisationnelle.

Ainsi, la revue de littérature que nous avons présentée, nous a permis de dégager un ensemble de variables, dont l'effet sur l'adoption de l'e-banking, et l'effet de e-banking sur les performances a été déterminé dans le cadre conceptuel de notre étude.

1- Description du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel est un réseau de concept et de relations théoriques qui permettent de modéliser un phénomène particulier.

Notre cadre conceptuel a le rôle de relier les différentes variables et construits qui expliquent notre problématique : **L'adoption de l'E-Banking et son impact sur la performance organisationnelle.**

Ainsi, nous visons dans ce chapitre à former le cadre conceptuel qui explique nos deux objectifs de recherche :

1- Le premier objectif de recherche consiste à déterminer l'impact des caractéristiques organisationnelles, structurelles et stratégiques et l'impact du profil international des banques sur le degré d'adoption des nouveaux canaux électroniques de distribution et de

communication ou « **I'E-Banking** » et cela, en testant empiriquement l'existence de relations significatives entre ces concepts.

Ceci nous permettra, par la suite, de dégager le profil des banques innovatrices dans le domaine des affaires électroniques.

2- Le deuxième objectif consiste à déterminer les impacts réels du degré d'adoption de l'e-banking par les banques sur la performance organisationnelle, et cela en testant, de même, empiriquement les relations significatives qui existent entre ces deux concepts.

Malgré l'importance et l'engouement que suscitent les canaux électroniques de distribution et de communication dans le secteur bancaire, très peu d'études semblent avoir tenté de connaître les impacts réels de degré d'adoption de ces canaux sur la performance de la banque. Ils existent des études portant sur l'impact de l'utilisation de chaque canal à part comme l'internet, l'ATM, le mobile,...sur les performances organisationnelles, mais il n'existe pas, selon la revue de littérature consultée, des études qui analysent l'impact de taux d'adoption de ces canaux sur les performances bancaires. Nous allons donc comprendre comment le degré d'adoption de e-banking influence sur la performance organisationnelle des banques.

Le cadre conceptuel illustré par la figure 2.1 résume les différentes variables retenues et va nous servir de base dans la réalisation de notre analyse empirique et l'élaboration de notre questionnaire.

Tel qu'illustré par notre cadre conceptuel, nous allons analyser l'effet d'un ensemble de variables organisationnelles, structurelles et stratégiques sur le comportement d'adoption. Des variables que nous estimons particulièrement pertinentes, compte tenu de nos objectifs de recherche, en plus, nous allons analyser l'impact de cette adoption sur les performances de l'organisation.

De même, nous estimons que les variables étudiées dans notre cadre conceptuel sont les plus pertinentes et essentielles pour expliquer les déterminants de l'adoption de e-banking.

Ainsi, comme facteurs organisationnels, nous allons examiner l'influence de certaines caractéristiques au sein de l'organisation à savoir, la taille de l'organisation, le type de prise de décision, la différenciation fonctionnelle, la présence d'un personnel technique, les ressources financières, l'infrastructure technique, le risque perçu, l'expérience internationale des décideurs et le degré de maîtrise de l'innovation par les décideurs.

Cinq variables structurelles vont également faire l'objet d'analyse : l'environnement technologique, la pression concurrentielle, les coûts d'adoption, l'avantage relatif perçu de l'innovation et la complexité de l'innovation.

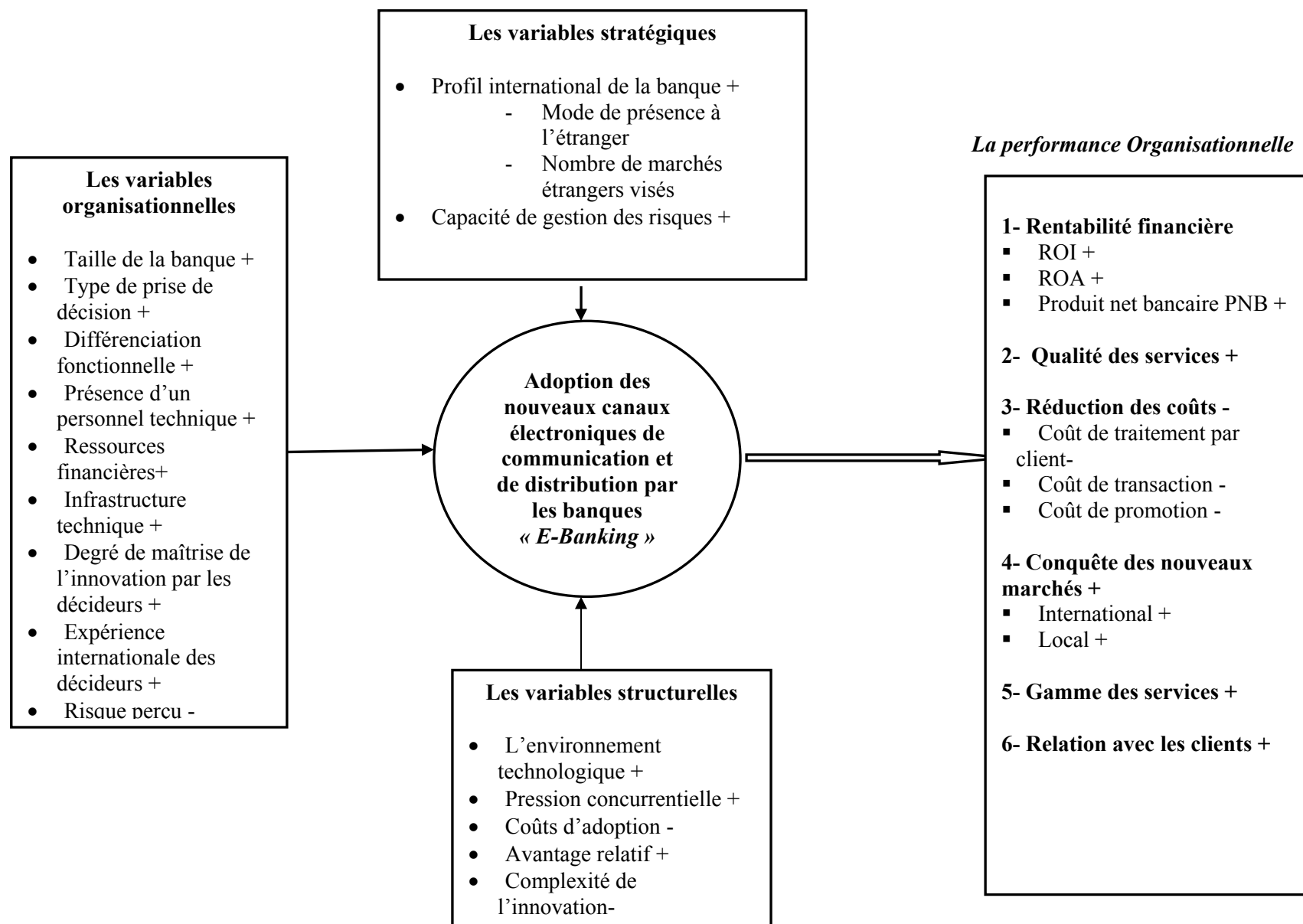
Enfin les facteurs stratégiques que nous allons étudier et que nous estimons qu'elles sont les plus pertinentes à expliquer les facteurs influençant l'adoption de e-banking sont : le profil international (le mode de présence à l'étranger et le nombre de marchés visés) et la capacité de gestion du risque

En ce qui concerne notre deuxième problématique, l'impact de l'adoption de e-banking sur la performance organisationnelle, six variables essentielles seront traitées, à savoir : la rentabilité financière, la qualité des services, la réduction des coûts, la gamme d'offre, la conquête de nouveaux marchés et la relation avec clientèle.

Ce chapitre sera, donc, consacré à la présentation du cadre conceptuel, regroupant les différentes variables dont on cherche à analyser portant sur l'adoption de e-banking par les banques et son impact sur les performances.

Nous allons dans les sections suivantes, procéder à la présentation des différents éléments de notre cadre conceptuel, en mettant en valeur la relation entre les variables retenues et l'adoption des innovations de e-banking. Ceci va nous servir à l'élaboration des hypothèses de recherche.

Figure 2.1 : cadre conceptuel de l'adoption des innovations de e-banking et son impact sur la performance organisationnelle



2- Les éléments du cadre conceptuel

2.1- Les variables organisationnelles :

L'analyse de la relation entre les caractéristiques de l'organisation et l'adoption des innovations des canaux électroniques de distribution de l'e-banking constitue le premier volet de notre recherche.

Plusieurs auteurs en marketing ont montré que l'effet des caractéristiques organisationnelles est déterminant dans la réaction face aux innovations.

La revue de littérature a fait ressortir l'impact de plusieurs variables, dont nous allons analyser l'effet de certaines d'entre elle et intégrer, en plus, d'autres variables qui n'ont pas fait l'objet d'analyse par la revue de littérature sur laquelle nous nous sommes basés, mais qui nous ont parues particulièrement pertinentes dans le cadre de notre recherche.

Nous allons dans les sections qui suivent, présenter les différentes variables retenues ainsi que les hypothèses sous-jacentes.

2.1.1 La taille de l'entreprise

Malgré les avis divergents et contraires concernant la relation qui existe entre la taille de l'entreprise et l'adoption des innovations, des auteurs en marketing comme Kimberley et Evanisko (1981) ont démontré que les les firmes de grande taille ont plus de probabilité d'être les premières à adopter les nouvelles technologies.

Schumpeter (1942), Cochrane (1958) ; Reimund, Martin et Moore (1981) et Coren et Klepper (1996) ont identifié que les grandes entreprises comme étant celles les mieux placées pour bénéficier de l'innovation et de l'adoption des nouvelles technologies.

Lamouline (1998) a montré que les établissements de crédit de grande taille sont plus innovantes que ceux de petite et moyenne taille.

Dans le cadre de notre recherche, nous pensons que les banques de grande taille sont plus susceptibles d'adopter l'e-banking car elles ont plus d'opportunité d'être exposées aux innovations d'autant plus qu'elles possèdent le financement et les ressources nécessaires pour couvrir les coûts d'adoption des nouveaux canaux de distribution. Nous estimons alors que les petites et moyennes banques ont moins d'opportunité d'être exposées aux innovations technologiques et ont une difficulté d'accès au capital nécessaire et aux ressources humaines nécessaires ainsi plus de difficulté à financer les coûts d'adoption de ces nouveaux supports. Ceci nous conduit à l'hypothèse 1.1 :

H 1.1 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de l'e-banking est plus élevé dans les grandes banques.

2.1.2 Le type de prise de décision

Il s'agit de la manière selon laquelle les décisions sont prises au sein de l'organisation (centralisation ou décentralisation) et du nombre de personnes impliquées dans celle-ci. L'attitude des auteurs en marketing diffère quant à la relation entre le type de processus de prise de décision et l'adoption des innovations. Certains comme Rogers et Shoemaker (1982) indiquent que la relation entre la centralisation et l'adoption des innovations est négative. D'autres comme Zmud (1982) ont conclu que la centralisation exerce des effets variables sur le comportement d'adoption des innovations et son effet varie selon le degré de compatibilité de l'innovation avec les intérêts individuels des membres de l'organisation.

Dans notre recherche, nous pensons que dans une banque décentralisée, il y aurait plus d'opportunité de dialogue et d'échange des idées et des informations entre les différents membres, de même il y aurait plus de discussion et de compréhension des besoins de l'organisation à l'égard de l'adoption des nouveaux supports de communication et de distribution des informations et des services. Par conséquent, le processus de prise de décision à l'égard du changement serait moins complexe, plus rapide, plus facile et harmonisé avec tous les membres de la banque. Selon nous, ceci aurait pour effet d'augmenter la probabilité d'adoption des innovations de e-banking.

Sur la base de ces arguments que nous avançons l'hypothèse 1.2 :

H 1.2 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de distribution de l'e-banking est plus élevé dans la banque décentralisée.

2.1.3 La différenciation fonctionnelle

La différenciation fonctionnelle est le degré de division de la banque en sous unités. Nous pensons que plus la banque est formée de sous unités spécialisées, capables d'évaluer l'importance de l'intégration des innovations technologiques de l'e-banking pour simplifier à réaliser les tâches et à faciliter la communication interne et externe entre la banque et ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs, plus la probabilité d'adoption de ces nouveaux canaux de e-banking est élevée.

Par conséquent nous avançons l'hypothèse 1.3

H 1.3 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevé dans la banque divisée en plusieurs unités fonctionnelles.

2.1.4 La présence d'un personnel technique

Les auteurs en marketing comme Langley et Truax (1994) soulignent que la présence des employés techniques qui ont une forte expertise appropriée aux technologies facilite le choix des technologies et par suite accélère le processus d'adoption de ces innovations. Dans le cadre de l'adoption de l'innovation technologique « internet », Dixon et Nixon (2000) soulignent que puisque l'internet est un nouveau médium de distribution des produits et des services, les institutions financières doivent posséder les ressources internes, les compétences techniques et la maîtrise de cette technologie, pour qu'elles puissent adopter ce nouveau médium.

Ainsi, l'adoption de l'e-banking va réclamer des efforts importants de la part des personnels concernés. Il va leur falloir exercer leur métier différemment et repositionner leur savoir-faire.

Nous pensons, alors, que dans le cadre de l'adoption de l'e-banking, plus la banque possède suffisamment un personnel technique et scientifique interne pour appuyer les affaires électroniques et des experts en NTIC, plus elle aura la capacité à exécuter d'une façon parfaite ce type d'affaire, plus elle aura la capacité à faire face aux différents risques et aux incertitudes provenant de ces nouvelles affaires, par suite, plus cela lui constitue un avantage stratégique crucial dans l'adoption des NTIC et plus la probabilité d'adoption des supports électroniques de distribution et de communication sera élevée.

Ceci nous conduit vers l'hypothèse suivante :

H 1.4 : Le degré d'adoption de l'e-banking est plus élevé dans la banque qui possède un personnel technique plus qualifié.

2.1.5 L'expérience internationale des décideurs

A travers la revue de littérature que nous avons consultée, nous avons constaté que l'impact de l'expérience du décideur à l'étranger a été ignoré par la plupart des auteurs en marketing. Pourtant, nous estimons que cette variable revêt d'une importance considérable dans la réaction face aux innovations. En effet, nous pensons que le décideur qui a côtoyé l'étranger, que ce soit face aux études universitaires ou dans le cadre de ses activités au sein de la banque, aurait une attitude plus favorable à l'égard des innovations de la banque électronique et serait plus susceptible de les adopter et de les intégrer dans les services de la banque. Ceci est vrai, surtout, lorsque le décideur appartient à un pays où le niveau technologique est moins développé que dans le pays source de l'innovation. Dans ce cas, l'expérience à l'étranger permet au décideur d'être exposé aux différentes innovations au niveau des canaux électroniques de distribution et d'estimer la nécessité d'intégrer de tels supports technologiques dans les affaires de la banque.

Ceci nous permet de dégager notre cinquième hypothèse :

H 1.5 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevé lorsque le décideur possède une expérience à l'étranger.

2.1.6 Les ressources financières

Dans la revue de littérature consultée, Langley et Truax (1994) soulignent que l'obtention d'un financement est un facteur déterminant dans le processus d'adoption des technologies par les firmes. Ils soulignent que les efforts pour obtenir des fonds commencent même avant les détails de l'acquisition de la technologie.

Dans le cadre de notre recherche, nous pensons que l'organisation qui a recours à des ressources financières importantes et qui possède un accès à des grands montants de capitaux, est plus susceptible d'adopter les nouveaux canaux de distribution. Surtout que l'adoption de telles technologies aux coûts assez élevés, nécessite des justifications financières importantes, non seulement pour couvrir les coûts de l'adoption de ces technologies mais également, pour l'apprentissage du nouveau modèle de gestion et du soutien technologique et pour la mise en application des nouveaux procédés et pour la formation du personnel existant.

Donc nous pensons que l'entreprise qui possède plus de ressources financières ou plutôt qui est plus performante financièrement, a plus de probabilité d'adopter les innovations de e-banking.

Par conséquent, nous avançons l'hypothèse suivante :

H 1.6 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de l'e-banking est positivement corrélé avec les ressources financières.

2.1.7 Le risque perçu

C'est le niveau du risque que l'entreprise peut tolérer en introduisant des changements dans son organisation à travers l'adoption des nouveaux canaux de distribution et de communication.

Comme les auteurs soulignent, le risque perçu est un facteur déterminant dans le comportement face aux innovations. Ils soulignent qu'un taux d'adoption rapide est attribuable au faible risque perçu lié à l'innovation.

Webster (1969) affirme que les firmes susceptibles d'adopter les innovations plus rapidement que les autres sont celles qui peuvent tolérer un niveau de risque élevé.

Nous pensons, en effet, que plus les dirigeants de la banque sont averses au risque, plus ils seront réticents face aux changements tel que l'adoption des nouveaux canaux électroniques dans la banque.

Sur cette base, nous énonçons l'hypothèse

H 1.7 : Le degré d'adoption des nouveaux canaux de e-banking par une banque est positivement corrélé avec le niveau de risque que les décideurs sont prêts à tolérer.

2.1.8 L'infrastructure technique

Cette variable est définie comme étant l'infrastructure électronique et technique qui existe dans la banque.

A travers la revue de littérature que nous avons consultée, nous avons remarqué que l'infrastructure technique a été étudiée d'une façon générale par Limayem, Poisson et Dhrif (1998). Les auteurs ont montré que l'infrastructure technique est un facteur significatif qui influence la relation entre l'adoption de l'internet et les performances.

Or, dans notre recherche, nous estimons que cette variable peut affecter d'une façon significative la décision d'adoption des innovations de e-banking. Ainsi, nous pensons que l'intégration des nouveaux canaux électroniques au sein de la banque nécessite la présence des infrastructures de télécommunication, de multimédia et de réseaux, des plates-forme

électroniques, une interconnexion, des langages informatiques développés comme IP, HTML, Java, XML et une architecture technique sécurisée en matière d'échange des données comme l'infrastructure PKI qui permettent à la banque de se communiquer avec ses clients et ses partenaires avec sécurité, confidentialité et protection de données.

En effet, la banque qui veut explorer la voie de la banque électronique doit posséder cette infrastructure technique.

Ainsi nous pensons que plus la banque possède une infrastructure technique développée, plus la probabilité d'adoption de e-banking est élevée.

Sur cette base, nous énonçons l'hypothèse suivante :

H 1.8 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé dans la banque qui possède une infrastructure technique développée.

2.1.9 La maîtrise de l'innovation par les décideurs

Il s'agit de la capacité des décideurs à manipuler et à maîtriser l'innovation en question. Cette variable n'est pas apparue dans la revue de littérature que nous avons consultée, mais nous croyons qu'il est intéressant de l'introduire dans notre analyse, car nous estimons qu'elle peut affecter d'une manière significative la réaction des décideurs face aux innovations.

En effet, dans le cadre de notre étude, nous pensons que plus les décideurs des banques ont une expérience en informatique, c'est à dire plus ils sont capables de maîtriser et d'utiliser eux même les canaux électroniques de distribution, plus ils comprennent l'importance et la nécessité de l'intégration de ces innovations au sein des activités de la banque. Ainsi, plus le degré de maîtrise de l'e-banking par les décideurs est élevé, plus la probabilité d'adoption de cette innovation augmente.

A cet effet, nous proposons l'hypothèse 1.9 :

H 1.9 : Le degré d'adoption de e-banking est d'autant plus élevé que le niveau de maîtrise de l'e-banking par les décideurs est élevé.

2-2 Les variables structurelles

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les variables structurelles reflètent les caractéristiques économiques et sociales de l'innovation et du marché auquel elle est adressée. Ce sont donc des variables relatives au produit ou service qui constitue l'innovation et au système social concerné.

La plupart des auteurs en marketing se sont fortement intéressés à la relation entre les facteurs structurels et l'adoption des innovations. Ils indiquent que, d'une manière générale, ces facteurs exercent une pression sur l'entreprise à tous les niveaux de son activité. Cette pression devient particulièrement importante lorsqu'il s'agit d'introduire des changements au sein de l'organisation..

Dans notre cadre conceptuel, nous nous sommes limités à cinq variables structurelles que nous avons jugées pertinentes compte tenu de nos objectifs de recherche, à savoir, l'environnement technologique de l'entreprise, la pression concurrentielle, les coûts d'adoption, l'avantage relatif et la complexité de l'innovation.

Nous allons dans les sections qui suivent, présenter chacune des variables retenues ainsi que la nature de son impact sur l'adoption de e-banking, ce qui nous permettra, enfin, de dégager les hypothèses suivantes.

2.2.1 L'environnement technologique

Miller (1985) distingue l'environnement technologique interne et externe. Le premier consiste à l'état de la technologie qui caractérise la firme, alors que le second est déterminé par l'ensemble des innovations technologiques disponibles sur le marché.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous limiter à l'analyse de l'environnement technologique interne à la l'entreprise.

Selon Miller (1985), plus la firme possède des technologies manufacturières innovantes, plus la probabilité d'adoption d'autres innovations est grande.

Nous pensons que le degré de la technologie qui caractérise la banque, et le degré d'automatisation qui caractérise ses affaires et ses services influent directement sur son comportement face aux nouvelles innovations de e-banking. Donc, la probabilité d'adoption des nouveaux canaux de distribution serait plus importante si la banque est habituée à introduire les nouvelles technologies de l'information et de communication dans son processus d'affaires.

Ceci constitue l'hypothèse suivante :

H 2.1 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de distribution dans la banque est plus élevé si la banque adopte régulièrement différents types d'innovations technologiques.

2.2.2 La pression concurrentielle

Les auteurs en marketing tel que Reinganum (1981), Hubert Gatignon et Robertson (1989) indiquent que le taux d'adoption des innovations technologiques est plus important dans in marché de concentration, c'est à dire où se trouve un important nombre de concurrents.

Dans le cadre de l'étude de l'impact de la concurrence sur l'adoption des nouveaux médiums électroniques de distribution par les banques, Dixon et Nixon (2000) que les banque se trouvent obligées d'adopter les innovations technologiques dans la distribution des services financiers pour ne pas être distancées de la concurrence. ActivMedia (2000) a constaté que la majorité des cadres supérieurs ayant adopté les affaires électroniques l'ont fait pour survivre et protéger leur part de marché.

De même, Lewis (2000) souligne que les entreprises adopte le commerce en ligne en réponse à une menace concurrentielle.

Ainsi l'adoption des innovations technologiques par les banques est influencée par

l'augmentation de la pression concurrentielle.

Dans notre recherche, nous pensons que dans un environnement concurrentiel caractérisé par l'automatisation des échanges et par la nouvelle architecture électronique, la probabilité d'adoption de e-banking est plus élevée pour pouvoir faire face à cette concurrence accrue et protéger la part de marché. Alors, nous estimons que plus la pression concurrentielle est forte plus la probabilité d'adoption de e-banking est élevée.

Sur la base de ces arguments nous avançons l'hypothèse 2.2 :

H 2.2 : Le degré d'adoption de e-banking est positivement corrélé avec la pression concurrentielle.

2.2.3 Les coûts d'adoption

Sutherland (1959) affirme qu'il existe une relation négative entre les coûts d'adoption des innovations et le taux d'adoption. Ainsi, plus les coûts d'adoption sont élevés, plus le taux d'adoption de l'innovation est lent.

Nous pensons que l'adoption et l'usage des technologies avancées réclament de très importantes dépenses de la part des organisations. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, l'adoption de e-banking nécessite des investissements et des dépenses substantielles de la part des banques en terme d'infrastructure en technologies de l'information et de communication, des logiciels, des réseaux, etc.. En d'autre terme, nous pensons que plus ces coûts d'investissements sont élevés, moins sera le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking.

Sur cette base, nous énonçons l'hypothèse suivante :

H 2.3 : Le degré d'adoption des nouveaux canaux de distribution par la banque est négativement corrélé avec les coûts d'adoption.

2.2.4 L'avantage relatif

Selon Rogers (1983), l'avantage relatif perçu de l'innovation est positivement relié aux

taux d'adoption. Plus l'individu perçoit un important avantage de l'innovation, plus il adopte cette innovation.

Tan et Teo (2000), en étudiant les facteurs influençant l'adoption de l'internet banking, ont démontré que l'avantage relatif perçu de cette innovation est positivement relié avec l'adoption de l'Internet banking

Basée sur ses affirmations, nous pensons que le degré d'adoption de e-banking est plus important si la banque perçoit que les innovations de e-banking peuvent lui procurer des performances au niveau d'augmentation de sa part de marché, au niveau de réduction des coûts et au niveau de la satisfaction de la clientèle.

Ceci nous conduit vers l'hypothèse suivante :

H 2.4 : le degré d'adoption des nouveaux canaux de e-banking soit d'autant plus élevé que l'avantage relatif perçu de cette innovation est important.

2.2.5. La complexité de l'innovation

Les recherches de Cooper et Zund (1990), Dickerson et Gentry (1983) ont démontré que les innovations caractérisés par une complexité substantielle nécessitent des compétences plus techniques et des efforts opérationnels et d'implantation importants pour augmenter leurs chances d'être adoptées.

Nous pensons, que plus les innovations de e-banking sont complexes au niveau de leur implantation, et nécessitent des changements majeurs dans la banque et des implications sérieuses sur les méthodes et les processus de gestion des opérations dans la compagnie et va réclamer des efforts importants de la part des personnels concernés, plus la probabilité d'adopter ces innovations va diminuer.

Sur la base de ces arguments, nous avançons l'hypothèse H 2.5 :

H 2.5 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est négativement corrélé avec la complexité d'adoption de ces innovations.

2-3 Les variables stratégiques

Les facteurs stratégiques de notre recherche regroupent deux variables qui déterminent le profil international de la banque et qui sont le mode de présence à l'étranger et le nombre de marchés visés, à côté de la variable stratégique la capacité de gestion du risque.

Nous visons à comprendre dans cette partie l'impact du profil international des banques sur l'adoption des nouveaux supports électroniques de distribution. Nous cherchons, donc, à estimer si la réaction face aux innovations diffère selon le profil international de la banque.

Ainsi nous allons tester les relations qui existent entre ces quatre variables et le degré d'adoption de e-banking par les banques.

Dans les sections suivantes, nous allons présenter les différentes variables retenues et élaborées les hypothèses sous-jacentes.

- Le profil international de la banque

Le profil international de la banque est mesuré selon le mode de présence à l'étranger et le nombre de marchés visés. Ainsi, les hypothèses élaborées sur le profil international de la banque et sa relation avec le degré d'adoption de la banque électronique sont présentées ci-dessous :

2.3.1 Le mode de présence à l'étranger

Celui-ci n'est autre que le mode des pénétrations des marchés étrangers par l'entreprise, c'est à dire la manière selon laquelle elle est présentée à l'étranger.

Plusieurs classifications ont été proposées par les auteurs en marketing concernant le mode

d'internationalisation que la firme peut adopter

Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous baser sur la classification de Kotler, Dimaulo, McDougal et Armstrong, (1991) apparue dans la publication « le marketing de la théorie à la pratique »(1991). Ainsi nous pouvons énumérer quatre stratégies principales de présence à l'étranger, à savoir l'exportation (directe et indirecte), le partenariat d'affaires, l'investissement direct à l'étranger et l'alliance stratégique. Les auteurs indiquent que chaque stratégie est liée à l'engagement, au risque et au bénéfice potentiel que la firme peut en tirer.

Nous pensons que plus la banque évolue dans son cycle d'internationalisation, plus elle a tendance à adopter les innovations de e-banking disponibles dans le pays.

En effet, l'environnement externe de la banque devenant plus large, compte tenu de l'étendue de ses activités et du nombre de marchés ciblés, elle a plus d'opportunité d'être exposée à un nombre plus important d'innovations de différents types et de diverses origines, ce qui augmente la probabilité d'adoption des nouveaux médiums électroniques. D'autres part, plus la banque évolue dans son processus d'internationalisation, plus elle devient affrontée à un nombre important de concurrents de diverses origines, surtout lorsqu'elle cible plusieurs marchés en même temps. Dans ce cas, l'adoption des canaux électroniques de e-banking devient une nécessité pour que la banque continue puisse maintenir un avantage concurrentiel.

A la lumière de ces arguments présentés, nous émettons l'hypothèse suivante ;

H 3.1 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking par une banque est plus élevé au fur et à mesure qu'elle évolue dans son cycle d'internationalisation.

2.3.2 Le nombre de marchés étrangers visés

Il s'agit du nombre de marchés que la banque vise à conquérir à l'étranger, par rapport à l'ensemble de ses marchés. A notre avis, plus le nombre de marchés étrangers ciblés par la banque est élevé, plus la probabilité d'adoption des nouveaux canaux électroniques de

distribution et de communication est grande.

En effet, dans ces conditions le besoin des banques de servir ses clients dispersés à travers le monde nécessite l'adoption de l'e-banking.

De plus, l'adoption des canaux de l'e-banking permet à la banque de maintenir sa compétitivité face à un environnement concurrentiel d'autant plus étendu que le nombre de marchés ciblés est grand.

Ceci nous permet de formuler l'hypothèse suivante :

H 3.2 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking par une banque est positivement corrélé avec le nombre de marchés visés à l'étranger.

2.3.3 La capacité de gestion de risque

Nous définissons La capacité de gestion des risques comme la prédisposition de la banque à faire face et à maîtriser tous types de risques qui peuvent accompagner l'adoption de e-banking.

Ainsi, dans la mesure où le e-banking est une pratique d'affaires innovante, son adoption signifie une profonde remise en question des processus d'affaires et de la structure interne de la banque allant au-delà d'une simple mise à niveau technologique. Aussi, nous savons que, de façon générale, plus un projet d'innovation est immatériel et le degré de nouveauté important, plus les niveaux d'incertitude et de risque seront élevés. Ainsi, il en découle que notre analyse de l'adoption de e-banking doit se faire en fonction d'une lecture des *capacités de gestion des risques* des banques, capacités qui sont nettement importantes et prioritaires.

Ainsi, nous pensons que plus la banque possède une meilleure maîtrise des risques en temps réel surtout pour les transactions instantanées partout dans le monde, et une analyse détaillée des incidents et des événements commerciaux qui peuvent suivre l'adoption des nouveaux canaux de distribution, en d'autre terme nous croyons que plus la banque a la capacité de gérer ses risques potentiels en intégrant une politique ou une stratégie de contrôle

et de gestion des risques dans sa stratégie générale, plus la probabilité d'adoption des canaux électroniques de e-banking augmente.

Ainsi, nous avançons l'hypothèse suivante :

H 3.3 : Le degré d'adoption des canaux de e-banking est plus élevé dans la banque qui possède des capacités de gestion des risques.

2-4 La performance organisationnelle

Les auteurs en marketing comme Deise, Nowikow, King et Wright (2000) soulignent que *les compagnies adoptent l'e-business pour améliorer leur performance en créant des nouvelles formes de vente et de nouveaux canaux pour les services clients.*

En ce basant sur cette proposition, l'analyse de la relation qui existe entre l'adoption de e-banking et la performance organisationnelle de la banque constitue le dernier volet de notre analyse. Ainsi, l'effet de l'utilisation des NTIC et de l'adoption des affaires électroniques sur les performances financières, commerciales et sur la structure et la stratégie des entreprises a fait l'objet d'analyses élaborées et a été le centre de plusieurs auteurs en marketing.

A travers la revue de littérature sur laquelle nous nous sommes basés, nous avons pu identifier l'impact de l'adoption des innovations de l'e-commerce et l'e-banking sur un grand nombre de performances. Nous avons choisi de limiter notre analyse sur l'impact de l'adoption sur six variables que nous avons jugées, particulièrement très pertinentes dans le cadre de notre recherche.

Ainsi, nous allons dans les sections suivantes expliquer chacune de ces variables et élaborer des hypothèses.

2.4.1 La rentabilité financière

Dans la revue de littérature que nous avons consultée, nous avons trouvé que les auteurs ont des avis divergents en ce qui concerne la relation qui existe entre l'adoption des innovations des affaires électroniques et l'impact sur les performances financières et les gains financiers de l'entreprise.

Bernstein (2000), Carmichael (1999) et Wilder(1999) mentionnent que la principale raison pour laquelle il faut envisager les affaires électroniques n'est pas le rendement des investissements, mais la capacité d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de demeurer un chef de file dans sa catégorie.

D'autre part, une étude faite par CyberDialogue rapporte que 60 % des entreprises qui adoptent le commerce en ligne constatent une augmentation de leurs revenus, dont la moitié grâce à des nouveaux clients, et que 71 % des cadres supérieurs affirment que les activités en ligne sont essentielles à leur réussite commerciale.

Strauss (1994) et Myers (1995) déduisent à travers leurs recherches et expériences respectives que l'utilisation de la technologie de l'information « internet » procure des gains financiers significatifs.

Dans le même cadre, un grand nombre d'auteurs considèrent que l'investissement dans les nouvelles technologies procure des avantages financiers, ainsi J.C.Rabut (1996) explique que les retours sur les investissements sont garants de la productivité financière de l'adoption des nouvelles technologies.

La rentabilité de l'entreprise est mesurée, dans le cadre de notre recherche, en terme de rendement sur les investissements (ROI), le rendement sur les actifs totaux (ROA) et par le produit net bancaire (PNB).

Nous pensons que l'adoption des canaux électroniques qui permettent une distribution globale et à faibles coûts et qui offrent une gamme des services bancaires personnalisés, une accessibilité efficace, et une rapidité d'exécution, améliore l'interactivité avec les clients et augmente le volume de transactions mené par les clients permettant de réaliser un véritable « sur masse ». Nous croyons que cela va augmenter le volume des ventes et par conséquent les gains financiers et la rentabilité de la banque.

De même, nous croyons que l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication par les banques, va conduire à une réduction les frais de transaction, une diminution des coûts d'exploitation, un gain de temps, et une réduction des coûts des intrants d'une façon générale, ce qui va augmenter la productivité financière et la rentabilité de la banque. Alors, plus le degré d'adoption de e-banking est élevé, plus la rentabilité de la

banque va augmenter.

Sur la base de ces arguments nous élaborons l'hypothèse suivante :

H4.1 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la rentabilité financière de la banque augmente.

2.4.2 La qualité des produits et des services

Lamouline (1998) souligne que dans le secteur banque assurance, les entreprises innovent prioritairement pour améliorer la qualité des services et élargir leur gamme d'offre.

De même, Limayem et Haloui (1997), Maloff (1996) soulignent que l'utilisation du canal électronique « internet » au sein de l'entreprise conduit à une amélioration de la qualité des produits et des services.

Dans le cadre de notre recherche, nous définissons l'amélioration de la qualité de service comme étant l'augmentation de la valeur ajoutée liée au service offert aux consommateurs.

Alors, nous pensons que plus la banque adopte les canaux électroniques de distribution et de communication, plus ses clients présentent des spécificités, demandent des services bancaires personnalisés et plus ils cherchent la meilleure qualité des produits et des services, ainsi pour plus fidéliser ses clients, la banque se trouve obligée d'améliorer la qualité de ses services offerts.

Donc les bénéfices perçus de l'e-banking comme l'augmentation du libre-service, le développement de service de consultation d'informations à distance, la détemporalisation de la prestation de service permise par divers équipements et systèmes d'informations, la délocalisation, le gain de temps, la ré-négociabilité, la flexibilité, la facilitation du processus, d'accès au service etc. peuvent être considérés comme des améliorations de la qualité des services de la banque.

Nous croyons que plus la banque adopte les canaux électroniques, plus elle offre à sa clientèle des services d'une qualité élevée et à une haute valeur ajoutée en tant que des informations, des produits et des relations commerciales.

Ceci nous amène à élaborer l'hypothèse suivante :

H 2.4.2 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la qualité des services offerts s'améliore.

2.4.3 La réduction des coûts

Les auteurs en marketing affirment que l'adoption des réseaux performants conduit à une réduction des coûts et par suite à des économies d'échelles substantielles en offrant la possibilité de communiquer des informations à un coût très bas et à une clientèle très vaste. Riddle (2001) souligne que les réductions des coûts des intrants continuent à constituer un des principaux avantages des affaires électroniques, de même, l'auteur souligne que l'adoption des affaires électroniques conduit à une diminution des frais de transaction.

Lemaître (1997) souligne que la banque électronique à distance permet de réduire le prix de revient de l'acquisition d'un client, des connexions avec lui et des opérations. Il souligne qu'une transaction effectuée par automate coûte deux fois moins qu'en agence, trois fois moins par téléphone et sept fois moins par internet.

Riddle (2001) souligne, de même que l'adoption des affaires électroniques conduit à une diminution des frais de transaction, des frais de promotion, une diminution des coûts de ventes et une diminution des coûts consacrés aux tâches répétitives. (Harper, 2000) souligne que les services bancaires en ligne offerts aux petites entreprises permettent également de réduire le temps de travail et les frais de traitement de ces entreprises. Les entreprises qui exercent leurs activités en ligne mentionnent qu'elles ont constaté une baisse immédiate de leurs frais d'exploitation (Bernstein, 2000).

En ce basant sur cette revue de littérature, nous pensons que dans le cadre de notre recherche, plus la banque adopte les nouveaux canaux électroniques pour offrir ses produits et ses services, plus elle peut se connecter à un grand nombre de clients 24h/24, 7j/7 en

réalisant un véritable sur masse, permettant de diminuer très sensiblement le coût de traitement par client. De même, nous pensons que l'adoption de e-banking va simplifier les procédures administratives, réduire le temps de travail, les frais d'une transaction, les coûts d'exploitation et les frais de promotion et de publicité pour commercialiser les produits et les services afin de rejoindre des nouveaux marchés. Alors plus la banque adopte le e-banking plus elle va remarquer une baisse de ses coûts opérationnels.

Par conséquent, nous avançons l'hypothèse suivante :

H 4.3 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus le coût de traitement par client, les frais de la transaction, les frais de promotion et les frais d'administration diminuent.

2.4.4 La conquête de nouveaux marchés

Il s'agit de nouveaux marchés internationaux et locaux visés par la banque comme résultat de l'adoption des nouveaux canaux électroniques de e-banking.

Les auteurs en marketing soulignent que l'innovation dans les établissements de crédit et des sociétés d'assurance vise la conquête de nouveaux marchés ou l'accroissement de la part de marché. Les auteurs expliquent que les nouveaux canaux de distribution permettent de desservir des consommateurs à travers des zones géographiques de plus en plus larges, ce qui permet de conquérir des nouveaux marchés éloignés.

Dans notre recherche, nous pensons que plus la banque adopte les canaux électroniques de distribution et de communication, plus elle pourrait supprimer les barrières géographiques et les fuseaux horaires, plus elle aurait la possibilité de conquérir, de gérer et de fidéliser des nouveaux marchés internationaux et même d'accroître sa part de marché dans son pays, en ciblant des nouveaux clients.

Ceci constitue les deux hypothèses suivantes :

H 4.4.a : Le degré élevé de l'adoption de e-banking a un impact positif sur la conquête

de nouveaux marchés par la banque.

H 4.4.b : Le degré élevé de l'adoption de e-banking permet d'accroître la part de marché de la banque.

2.4.5 La gamme des services

Nous définissons l'élargissement de la gamme des services comme étant l'accroissement de la gamme des services et des produits financiers offerts par la banque. Selon la revue de littérature consultée, l'impact des technologies dépasse les simples effets liés à l'amélioration de la capacité de production. En acquérant des nouvelles technologies, l'entreprise de service peut intégrer à son offre existante des services nouveaux liés ou non à son activité de base. Munos (1998) indique que pour mieux servir ses clients et se démarquer de la concurrence, l'entreprise fait alors évoluer son système d'offre pour en faire un package plus globalisant, plus cohérent, plus riche, plus innovant à la fois pour le client et pour elle-même. Ainsi de plus en plus, les prestataires de services ajoutent de nouveaux services qui n'ont pas de lien direct avec leur savoir-faire initial, exemple : la banque fait de l'assurance et de l'investissement, etc. .

Dans le secteur de service bancaire, Cronin (1997) soulignent que les banques désireuses de réussir dans l'E-Business, devront accepter de proposer d'autres produits et services en complément à leurs services financiers initiaux, par une offre plus élargie avec des produits et services plus personnalisés.

Nous pensons, en effet, que l'adoption des nouveaux canaux de e-banking ouvre de nouvelles potentialités à la banque d'élargir sa gamme de produits et services offerte aux clients comme le chèque image, la porte monnaie électronique, la signature digitalisée, les moyens de paiement électroniques...etc. ; ainsi des services et des produits qui répondent aux exigences et besoins de la clientèle et à l'intensification de la concurrence afin de conserver sa part de marché

Cependant nous énonçons notre hypothèse :

H 4.5 : Plus le degré d'adoption de e-banking est élevé, plus la gamme de services offerte par la banque est élargit.

2.4.6 La relation avec les clients

Les études en marketing comme celle de PricewaterhouseCoopers (2000) indiquent que plus de 90 % des entreprises sondées dans leur étude mentionnent que l'adoption des affaires électroniques est particulièrement dans le but d'améliorer des relations avec les clients et 58 % d'entre elles précisent que l'accroissement de la satisfaction des clients est une mesure de succès très importante (Fridman, 2000).

Badoc et Lavayssiere et Copin (1994) affirment que l'avantage concurrentiel des banques électroniques se construit davantage à partir un axe stratégique : la valorisation de « l'expérience client » qui conduit à faire de la relation établissement financier-client l'axe majeur de la différenciation.

Et ils continuent que cette relation passe par le souci de mettre en place à l'intérieur des institutions un système d'information efficient répondant tant aux besoins des clients qu'à ceux des utilisateurs.

Ainsi, L'adoption d'un modèle d'affaires électroniques doit faire partie des objectifs stratégiques globaux de l'entreprise (Evans, 2000). ActivMedia a découvert que (2001) La grande majorité des entreprises participant au commerce électronique utilisent le site pour rehausser leur crédibilité auprès des clients potentiels ou pour accroître la satisfaction de leur clientèle actuelle.

Dans le cadre de notre recherche, nous pensons que l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication et la mise en œuvre des systèmes d'information basé sur le contact-client, quels que soit le processus concerné, vente, service après vente, information, réclamation..., quels que soit l'heure, le lieu et le média, renforce la relation commerciale avec les clients. Et cette relation devient plus interactive et

personnalisée selon la capacité de ses canaux de communication à disposer des informations fiables sûres et en temps réel sur les nouveaux services et sur l'ensemble des contacts clients.

Nous pensons alors que plus la banque adopte l'e-banking, plus elle peut satisfaire les besoins de ses clients, plus sa relation avec ses clients est valorisée et enrichie.

Sur la base de ces arguments, nous avançons notre dernière hypothèse :

H 4.6 : Plus le degré d'adoption de e-banking est élevé, plus la relation entre la banque et ses clients est améliorée et enrichie.

CHAPITRE III

METHODOLOGIE

Le cadre méthodologique est l'ensemble de procédures de validation utilisées pour systématiquement comparer les idées du chercheur à la réalité des marchés.

Dans notre recherche, nous suivons une méthodologie qui comprend cinq étapes proposée par Perrien, Cheron et Zins (1984).

Ces cinq étapes sont :

- Identification et opérationnalisation du problème
- Cadre de la recherche
- Collecte des données
- Analyse des données
- Les conclusions de la recherche.

1 : Identification et opérationnalisation du problème

Dans cette phase, nous allons définir la problématique de la recherche, les besoins en information ainsi que les hypothèses sous-jacentes.

1.1 : La problématique de la recherche

A partir des résultats dégagés de la revue de littérature et des critiques que nous avons pu établir dans le chapitre précédent, nous avons orienté notre recherche vers l'étude du comportement des banques face aux innovations de « e-banking ». Nous avons argumenté

notre choix dans la section relative à la critique de la revue de littérature et au niveau du cadre conceptuel, qui constitue la base de notre recherche.

Ainsi, comme nous l'avons dit auparavant, nous avons formulé la problématique de notre recherche de la manière suivante :

1. Quelle est la réaction des banques face aux nouvelles technologies de la banque électronique?
2. Quel est impact du profil international, des caractéristiques international, des caractéristiques de la banque et des caractéristiques du marché sur le comportement d'adoption de e-banking?
3. Quel est l'impact de cette adoption sur la performance organisationnelle de la banque?

1.2 : Les besoins en information

Afin de résoudre notre problématique, nous avons orienté notre recherche vers l'identification et la cueillette des informations et des données.

Donc, à cette étape, il s'agit de transformer le problème de recherche formulé en besoins en informations.

A travers notre étude, nous cherchons à connaître :

- Le comportement des banques face aux canaux électroniques de distribution et de communication « l'e-banking ».
- Le profil des banques les plus prédisposées à adopter les innovations de e-banking.
 - Les caractéristiques de l'organisation dans son ensemble.
 - Les caractéristiques structurelles relatives au marché et au service qui constitue l'innovation.
 - Les caractéristiques stratégiques, précisément le profil international de la banque et la capacité de la banque à gérer les risques.
- L'impact de l'adoption des canaux électroniques de e-banking sur la performance organisationnelle de la banque, et plus précisément sur la rentabilité financière , sur la qualité des services , sur les coûts, la part de marché, la gamme des services et sur la relation commerciale avec les clients .

1.3 : Les hypothèses de recherche

La revue de littérature que nous avons consultée, ainsi que le cadre conceptuel spécifique que nous avons établi afin d'orienter notre processus de recherche, nous ont permis d'élaborer notre problématique Marketing et de définir nos besoins en informations. A partir de ces données, nous avons pu formuler nos hypothèses de recherche que nous allons tester au cours des prochaines étapes de notre étude.

A présent, nous allons rappeler les hypothèses de recherche que nous avons avancées dans notre cadre conceptuel. Nous avons classé ces hypothèses en 4 catégories : les hypothèses relatives aux variables organisationnelles, structurelles, stratégiques et les hypothèses relatives aux variables de la performance organisationnelle.

A travers la première série d'hypothèses, nous cherchons à tester l'effet des caractéristiques organisationnelles de la banque sur le degré d'adoption des canaux électroniques de communication et de distribution « e-banking ». A cet effet, nous avons sélectionné neuf variables organisationnelles que nous avons jugées pertinentes dans le cadre de notre étude : La taille de l'organisation, le type de prise de décision, la différenciation fonctionnelle, la présence d'un personnel technique, les ressources financières, l'infrastructure technique, le risque perçu, l'expérience à l'étranger des décideurs et le degré de maîtrise de l'innovation par les décideurs.

Les hypothèses sous-jacentes sont les suivantes :

H 1.1 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de l'e-banking est plus élevé dans les grandes banques.

H 1.2 : le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevé dans la banque décentralisée.

H 1.3 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevée dans la banque divisée en plusieurs unités fonctionnelles.

H 1.4 : le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé dans la banque qui possède un personnel technique plus qualifié.

H 1.5 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevé lorsque le décideur possède une expérience à l'étranger.

H 1.6 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est positivement corrélé avec la performance financière de la banque.

H 1.7 : Le degré d'adoption des nouveaux canaux électroniques de e-banking est positivement corrélé avec le niveau de risque que les décideurs sont prêts à tolérer.

H 1.8 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé dans la banque qui possède une infrastructure technique développée.

H 1.9 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est d'autant plus élevé que le niveau de maîtrise de l'innovation par les décideurs est élevé.

La deuxième catégorie d'hypothèses concerne l'effet des variables structurelles sur l'adoption des médiums de e-banking. Ces variables structurelles sont relatives au service qui constitue l'innovation, et au marché auquel elle est adressée.

A cet effet, 5 variables structurelles ont été retenues : L'environnement technologique, la pression concurrentielle, les coûts d'adoption, l'avantage relatif de l'innovation et la complexité de l'adoption.

Ainsi les hypothèses sont les suivantes :

H 2.1 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de distribution « e-banking » serait plus élevé si la banque adopte régulièrement différents types d'innovations technologiques.

H 2.2 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est positivement corrélé avec la pression concurrentielle.

H 2.3 : Le degré d'adoption des nouveaux canaux électroniques de e-banking est négativement corrélé avec les coûts d'adoption.

H 2.4 : Plus l'avantage relatif perçu de l'adoption des innovations de e-banking est élevé, plus le degré d'adoption de e-banking sera important.

H 2.5 : Le degré d'adoption de e-banking est négativement corrélé avec la complexité d'adoption de ces canaux électroniques.

La troisième catégorie de nos hypothèses nous permet de tester l'effet de trois variables stratégiques, que nous avons jugées pertinentes dans le cadre de notre recherche, sur le comportement d'adoption des innovations de e-banking par la banque.

Et ces variables sont : la capacité de gestion du risque et le profil international qui est testé par deux variables qui sont : le mode de présence à l'étranger et le nombre des marchés étrangers visés.

Ainsi, ceci nous a permis d'élaborer les hypothèses suivantes :

H 3.1 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking par une banque est plus élevé au fur et à mesure qu'elle évolue dans son cycle d'internationalisation.

H 3.2 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking par une banque est positivement corrélé avec le nombre de marchés visés à l'étranger.

H 3.3 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevé dans la banque qui possède des fortes capacités de gestion du risque.

La quatrième et la dernière catégorie d'hypothèses, qui constitue un de deux volets principales de notre recherche, concerne l'impact de l'adoption des innovations de e-banking sur la performance organisationnelle de la banque. A cet effet, six variables de performance organisationnelle ont été retenues : La rentabilité financière, la qualité des services, la réduction des coûts, la conquête des nouveaux marchés, la gamme des services offerte et la relation commerciale avec les clients.

Les hypothèses sous-jacentes sont les suivantes :

H 4.1 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la rentabilité financière de la banque augmente.

H 4.2 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la qualité des services offerts s'améliore.

H 4.3 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus le coût de traitement par client, les frais de la transaction, les frais de promotion et les frais administratifs diminuent.

H 4.4.a : Le degré d'adoption des innovations de e-banking par la banque a un impact positif

sur la conquête des nouveaux marchés.

H 4.4.b : Le degré d'adoption des innovations de e-banking a un impact positif sur l'accroissement de la part de marché de la banque.

H 4.5 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la gamme des services offerts augmente.

H 4.6 : Plus le degré d'adoption de e-banking est élevé, plus la relation commerciale avec les clients est améliorée et enrichie.

2 : Cadre de la recherche

Dans la phase de cadre de la recherche, nous allons définir le type de recherche à entreprendre (exploratoire, descriptive ou causale), la méthode de collecte de données et les instruments de mesure utilisés dans notre recherche.

2.1 Le choix du type de recherche

En effet, compte tenu de nos objectifs de recherche, notre recherche est une recherche descriptive explicative. Elle est descriptive car elle permet d'observer et de décrire le comportement organisationnel des banques face aux innovations de l'e-banking, ainsi que les variables influençant ce comportement, et elle permet de visualiser une bonne connaissance des performances résultant de cette adoption.

De même, notre recherche est explicative car elle explique le comportement d'adoption, les liens et les corrélations qui existent entre les différentes variables et construits du modèle.

Notons que cette étude descriptive sera effectuée en coupe instantanée car nous nous limiterons à déterminer le comportement des banques face à l'e-banking, d'une manière ponctuelle.

2.2 Choix de la méthode de collecte de données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi l'enquête comme méthode de collecte de données.

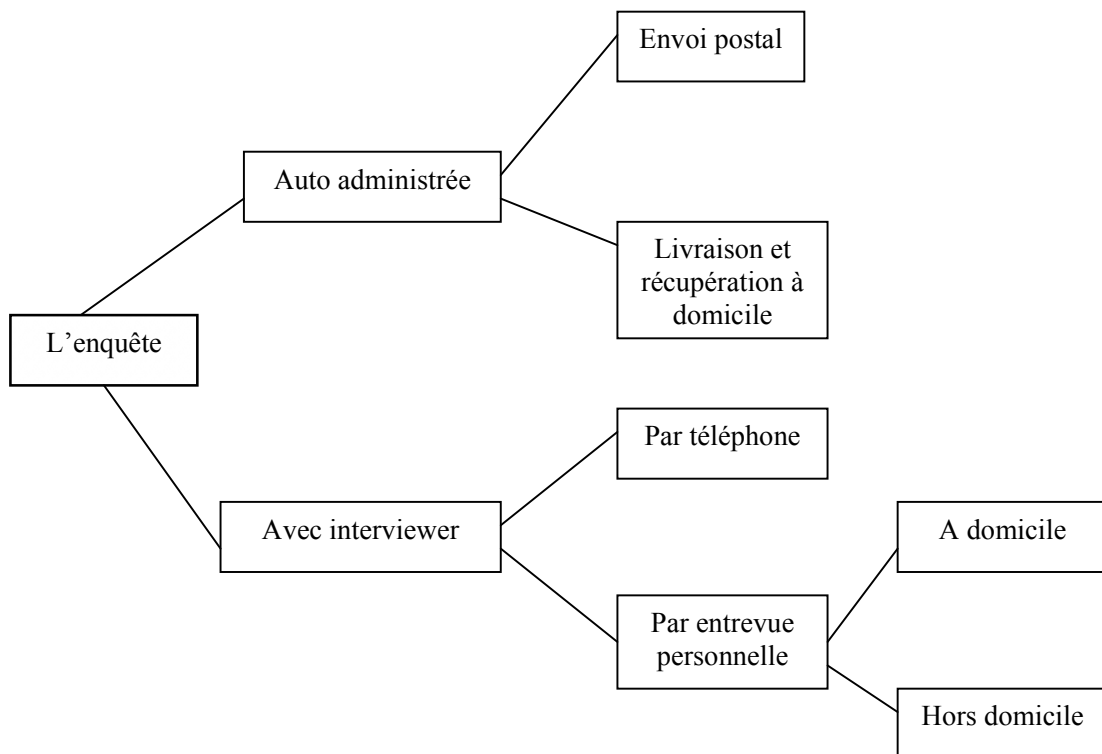
Le processus par enquête nous permettra, en effet, de collecter le maximum d'informations afin d'en tirer les résultats aussi concluants que possible.

Selon D'Astous (1995), l'enquête est la méthode la plus connue et la plus utilisée en recherche Marketing. Il présume, en effet, que les personnes interrogées doivent posséder les informations recherchées, comprendre ce que sont les informations que le chercheur veut obtenir et acceptent de les lui communiquer. Il souligne que les résultats issus d'une enquête sont toujours le reflet des connaissances, des perceptions et des bonnes dispositions des personnes que l'on interroge.

D'Astous (1995) classe les différents types d'enquêtes selon le mode d'administration du questionnaire et le mode de collecte de données.

Ceci est illustré par la figure suivante :

Figure 3.1 :
Les principaux types d'enquête



Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'enquête par téléphone pour prendre un rendez-vous, et après par une entrevue personnelle.

A cet effet, nous avons établi une liste des numéros de téléphone et des adresses de toutes les banques que nous désirons joindre.

Le choix de l'enquête par l'entrevue personnelle est effectué compte tenu de l'importance et de la pertinence des questions à poser surtout, qu'au marché libanais, la loi de secret bancaire empêche les banques de donner des informations même si elles sont générales, comme le cas de e-banking. Aussi, le choix de l'enquête par l'entrevue personnelle est dans le but d'obtenir le plus grand taux de réponse possible, en expliquant et clarifiant les questions aux répondants, ce qui nous permet de minimiser les valeurs manquantes pour certaines réponses.

Toutefois, le principal inconvénient de l'enquête par entrevue personnelle demeure les coûts élevés de la cueillette de données qu'elle engendre.

L'enquête a été réalisée par le biais d'un questionnaire adressé aux banques qui constituent la population étudiée. A cet effet, le questionnaire a été administré avec un interviewer.

Afin de maximiser le nombre des entrevues personnelles et par suite le taux de réponse, nous avons suivi un processus à trois étapes.

- 1- Identification des coordonnées des banques (adresses civiques, adresses électroniques, numéros de téléphones et numéros de télécopieur) à travers « la répertoire des banques de l'association des banques libanaises 2002 », qui nous a permis de collecter les coordonnées récentes des banques libanaises.
- 2- Appel des banques par téléphone afin de fixer un rendez-vous pour les interviews avec les directeurs de e-banking ou de TI, et afin d'informer les répondants sur les objectifs de notre étude.
- 3- Administration du questionnaire par des entrevues personnelles, d'une durée moyenne de 50 minutes avec les directeurs, dans l'agence principale de chaque banque.

2.3 Le choix de l'instrument de mesure

L'enquête a été réalisée par le biais d'un questionnaire administré avec un interviewer, aux responsables de e-banking et de technologies de l'information au sein des banques ciblées.

Par conséquent, nous devons déterminer le contenu du questionnaire, la séquence et la forme des questions.

A cet effet, nous avons choisi de suivre la séquence des étapes à respecter pour la construction d'un questionnaire, telle que présentée par D'Astous (1995) à savoir,

Étape 1 : La détermination des informations à obtenir ;

Étape 2 : L'établissement des modalités de collecte de données;

Étape 3 : La préparation d'une première ébauche ;

Étape 4 : Le prétest du questionnaire.

La détermination des informations à obtenir, correspond à nos besoins en informations que nous avons déjà expliqués à l'étape de la définition et de l'opérationnalisation du problème de recherche.

Au cours de la deuxième étape, il s'agit de définir la manière avec laquelle le questionnaire sera administré ainsi qu le profil des personnes auxquelles il sera adressé.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le questionnaire sera administré par une entrevue personnelle avec le même interviewer, et les répondants sont les décideurs en matière des innovations de e-banking dans la banque.

A l'étape suivante, il s'agit de prendre un ensemble de décisions relatives au contenu du questionnaire, à la formulation des questions ainsi qu'à leur séquence.

Nous allons, dans ce qui suit, décrire la structure et le contenu de notre questionnaire. Le questionnaire compte un total de 30 questions regroupées en 5 grandes sections :

Section A : Comportement des banques vis-à-vis des canaux électroniques de distribution et de communication « e-banking » (QA1 à QA5).

Section B : Prédilection à adopter les nouveaux canaux électroniques de distribution et de communication « e-banking » (QB1 à QB12).

Section C : Profil international de la banque (QC1 à QC2)

Section D : Évaluation de la performance organisationnelle résultante de l'adoption des canaux électroniques de e-banking (QD1 à QD6).

Section E : Profil répondant/ Banque.

➤ L'objectif de la première section est de mesurer le degré d'adoption des innovations de e-banking par les banques.

A cet effet, nous avons retenu tous les types des médiums électroniques de distribution et de communication et qui sont : Phone banking, Mobile banking, ATM, TV banking, PC banking, Minitel, Extranet, Internet banking et Kiosque électronique.

Dans cette section, nous visons à déterminer le degré de connaissance de ces canaux électroniques par les banques (QA1), le degré d'utilisation des canaux électroniques de e-

banking (QA2), le degré d'importance de chaque canal pour la banque (QA3), le niveau et le type de services offerts sur ces canaux (QA4) et le type d'utilisation de l'internet banking par les banques (QA5).

Ainsi dans la première question, nous demandons aux répondants s'ils connaissent ou non les canaux électroniques de e-banking.

Afin de déterminer le degré d'adoption de e-banking par les banques, nous demandons aux répondants de répondre à la question par « oui » ou « non » pour chacun des canaux électroniques.

A travers la troisième question, nous cherchons à déterminer l'importance de chaque canal électronique pour la banque. A cet effet, nous demandons aux répondants de classer leurs réponses sur une échelle continue comprenant cinq niveaux : « Pas du tout important », « Peu important », « Moyennement important », « Très important » et « Extrêmement important » où chacun des énoncés correspond à un canal électronique de distribution et de communication donné.

Dans la quatrième question, nous cherchons de savoir quels sont les services offerts globalement sur ces médiums électroniques. Ainsi pour chaque genre de service, nous demandons aux répondants de classer les réponses sur une échelle ordinaire à quatre niveaux : « Non offert », « Peu offert », « Moyennement offert » et « Très offert ».

Enfin, en vue de déterminer le rôle de l'utilisation de l'internet banking, nous demandons aux répondants de choisir une réponse de quatre choix : « Informationnel », « Transactionnel », « Informationnel et transactionnel » ou « Pas du tout utilisé ».

- La deuxième section du questionnaire est consacrée à déterminer la prédisposition des banques à adopter les innovations de e-banking. Il s'agit dans cette section, de tester l'impact des variables organisationnelles, structurelles et stratégiques sur le comportement des banques face à l'e-banking.

Cette section comporte 12 questions, QB1, QB2, QB3, QB4(avec 6 sous questions), QB5, QB6, QB7, QB8, QB9, QB10, QB11, QB12.

Dans la question QB1, afin de déterminer le degré de maîtrise des canaux électroniques de e-banking, nous demandons aux répondants d'estimer globalement le degré de maîtrise des cadres de leurs banques des canaux retenus. Les réponses sont classées suivant une échelle

ordinaire à 3 niveaux; à savoir : « Ne maîtrise pas », « Maîtrise moyennement », « Maîtrise parfaitement ».

A travers la question QB2, nous cherchons à déterminer l'expertise générale en informatique et en électronique du personnel de la banque sur une échelle ordinaire à trois niveaux, à savoir : « Faible expertise », « Moyenne expertise » ou « Forte expertise ».

Afin de déterminer le degré de l'expérience internationale des décideurs dans la banque, nous demandons aux répondants dans la question QB3 d'estimer globalement cette expérience sur une échelle ordinaire de quatre niveaux, à savoir « Pas d'expérience », « Peu d'expérience », « Moyenne expérience » et « Forte expérience ».

La question QB4 englobe six sous-questions visant à déterminer certaines caractéristiques organisationnelles et stratégiques des banques et pouvant affecter leur comportement face aux innovations de l'e-banking. Certaines de ces sous-questions offrent des choix de réponses sous forme d'échelles nominales à réponses dichotomiques du type oui/ non (QB4.1), ou deux alternatives mutuellement exclusives (QB4.4). D'autres sous-questions sont basées sur des échelles ordinales (QB4.5, QB4.6, QB4.7) où trois choix de réponses sont offerts aux répondants. Nous avons également utilisé des échelles continues pour d'autres sous-questions (QB4.2, QB4.3).

A travers la question suivante QB5, nous cherchons à déterminer les ressources utilisées lors de l'introduction de e-banking.

En effet, le répondant peut choisir plusieurs réponses. Ainsi, nous demandons au répondant s'il utilise ou non chacune des ressources indiquées.

Sur une échelle ordinaire comprenant quatre niveaux : « Aucun impact », « Faible impact », « Moyen impact » et « Fort impact », nous demandons au répondant dans la question QB6 de classer sa réponse sur l'impact de la pression concurrentielle sur l'intégration des canaux électroniques de distribution dans sa banque.

Afin de mesurer dans la question QB7 l'impact des coûts d'adoption sur l'adoption de e-banking, nous demandons aux répondants de classer leurs réponses sur une échelle de Likert à cinq niveaux variant de très minime à très élevé.

De même, à travers la question QB8, et sur une échelle de Likert à cinq niveaux variant de « Très faibles » à « Très élevées », nous cherchons à mesurer l'impact de la variable stratégique « les capacités de la banque à gérer les risques potentiels » sur l'adoption

de e-banking.

A travers la question suivante QB9, on cherche à déterminer les sources d'informations les plus utilisées par les banques lors de l'adoption d'un nouveau médium de « e-banking ». Ces sources sont classées en deux catégories, à savoir des sources interpersonnelles et des sources commerciales. A cet effet, une échelle ordinale est utilisée où quatre énoncés sont proposés aux répondants : Les sources d'informations retenues « Non utilisée », « Peu utilisée », « Moyennement utilisée » et « Très utilisée ».

A travers la question QB10, QB11, on cherche à déterminer le degré de nouveauté perçu des nouveaux canaux de communication et de distribution « e-banking ». Ainsi sur une échelle de Likert à cinq niveaux, nous demandons aux répondants de classer leurs réponses afin de déterminer l'impact de « L'avantage relatif » et celui de « La complexité technologique » sur le comportement d'adoption.

Enfin, la dernière question QB12 relative à cette section, vise à classer par ordre d'importance les raisons qui poussent les banques à adopter les innovations de e-banking. A cet effet, une échelle continue est utilisée.

- La troisième section est consacrée à identifier le profil international des banques. Il s'agit dans cette section de tester l'impact de la variable « profil international » sur le comportement d'adoption des innovations de e-banking.

Cette section comporte deux questions : La question QC1 a pour objectif de connaître si la banque a un profil international ou non. A cet effet, nous demandons aux répondants si leur banque entreprend des activités à l'étranger ou non.

Les répondants dont leur banque entreprend des activités à l'étranger continuent à répondre à la question suivante, les autres qui répondent « non » passent à la section D.

A travers la question QC2, on vise à déterminer le mode de présence à l'étranger en demandant aux répondants de répondre à quatre énoncés par oui ou non, où chacun des énoncés correspond à un mode de présence à l'étranger : « Exportation », « Franchise ou accord de licences », « Alliance à un partenaire », « Implantation des filiales à l'étranger ».

Dans la même question QC2, afin de déterminer l'impact du nombre de marchés étrangers visés sur l'adoption de e-banking, nous demandons aux répondants d'indiquer le nombre de ces marchés et sur quel continent.

- La section suivante comprend six questions et est consacrée à l'évaluation de la performance organisationnelle résultante de l'adoption des canaux électroniques de e-banking.

La première question QD1 a pour objectif d'estimer le niveau de réalisation des objectifs prévus par le plan stratégique des banques, suite à l'adoption de e-banking.

Le niveau de réalisation des objectifs dans cette question, et plus précisément « La rentabilité financière » en terme de rendement sur les investissements (ROI), rendement sur les actifs totaux (ROA), produit net bancaire (PNB), taux de croissance des dépôts et le taux de croissance de crédits.

A cet effet, les réponses seront classées sur une échelle de Likert à six niveaux variant de « Ne sais pas », « Très minime » à « Très élevé ».

A travers la question QD2, nous visons à déterminer l'impact de l'adoption de e-banking sur les coûts, plus précisément le coût de traitement par client, le coût de la transaction, les coûts de promotion et les coûts administratifs. Ainsi, les réponses sont classées sur une échelle de Likert variant de « Très minime » à « Très élevé ».

La question suivante QD3 vise à estimer l'impact de l'adoption sur la qualité des produits et services offerts. A cet effet, une échelle ordinale à quatre énoncés est utilisée : « Aucune influence », « Faible influence », « Moyenne influence » et « Forte influence ».

A travers la question QD4, et sur une échelle de Likert variant de « Très minime » à « Très élevé », nous demandons aux répondants de classer leurs réponses afin d'estimer l'impact de l'adoption sur la part de marché au niveau local, qu'au niveau international.

La question QD5 a pour objectif d'estimer l'impact de l'adoption sur la gamme des services offerts, les avantages concurrentiels et la relation avec les clients. Pour cela, une échelle ordinale à quatre niveaux est utilisée pour chacune des trois énoncés : « Aucun impact », « Faible impact », « Moyen impact » et « Fort impact ».

Enfin, à travers la dernière question QD6 relative à cette section, on cherche à estimer

globalement l'impact de l'adoption des canaux électroniques de e-banking sur le fonctionnement des banques. Cet impact peut être positif, négatif ou inexistant.

- La dernière section de notre questionnaire vise à déterminer le profil des banques et des répondants.

Le profil des banques est mesuré par : La fonction de la banque, sa nationalité, le nombre des agences locales, le nombre des agences à l'international, le nombre de guichet automatique (ATM), la date de création, la date d'ouverture de site Web et le personnel (nombre de cadres, nombre des employés) afin de tester l'impact de la taille de la banque sur le comportement d'adoption.

Le profil des répondants est seulement indiqué par le poste occupé et l'expérience à l'étranger.

Enfin, la dernière étape de la construction du questionnaire, qui concerne le prétest de celui-ci, revêt d'une grande importance car elle permet de déceler les problèmes éventuels, tels que des questions mal comprises, des questions ambiguës, un questionnaire très long etc...

Ceci nous permet d'obtenir des réponses pertinentes et de combler nos besoins en informations. A cet effet, nous avons procédé à prétester le questionnaire au niveau de 5 banques appartenant à notre population, et choisies aléatoirement.

En analysant les réponses obtenues, nous avons éliminé trois questions, et modifié d'autres afin d'obtenir à la fin des questions comprises et acceptées par les répondants.

Après le prétest de notre questionnaire, nous l'avons administré à toute la population. Mais pour plus s'assurer des résultats obtenus et de la convergence et de la forte corrélation des construits, nous avons procédé à l'analyse de l'homogénéité des résultats par l'alpha de Cronbach.

A cet effet, et pour tous les construits de notre questionnaire, nous avons calculé l'alpha de Cronbach :

Pour le construit: Degré d'utilisation, on a obtenu un $\alpha = ,7035$

Pour le construit, les services offerts, on a obtenu un $\alpha = ,8982$

Pour le construit, le degré de maîtrise des innovations de e-banking, on a un $\alpha = 0,8365$

Pour le construit, les sources d'informations, on a obtenu un α de Cronbach égal à 0,7500.

Pour le construit, la rentabilité financière, un alpha égal à 0,9781.

Pour le construit, la réduction des coûts, on a obtenu un α égal à 0,9642.

Donc, on remarque que tous les construits dans notre questionnaire sont fidèles.

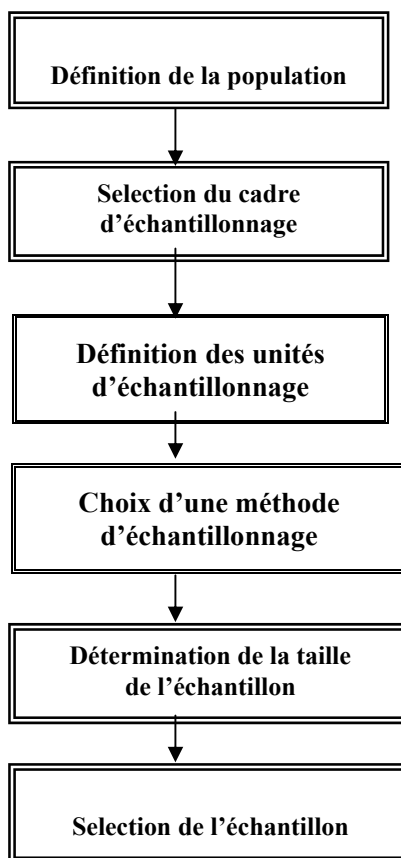
3 : La collecte de données

Au cours de cette étape, nous allons déterminer le processus d'échantillonnage ainsi que la procédure de collecte des données proprement dite.

3.1 Le processus d'échantillonnage

Le processus d'échantillonnage que nous allons suivre dans notre étude comporte six étapes tel qu'illustre la figure suivante :

Figure 3.2 : Le processus d'échantillonnage



Source : Le projet de recherche en marketing. D'Astous (1995), p168

3.1.1 Définition de la population

Compte tenu de notre problème de recherche et de nos besoins en information, tels qu'on les a défini précédemment, notre population cible est constituée des banques, petites,

moyennes et grandes opérant sur le marché libanais et ayant ou non des activités internationales.

3.1.2 Sélection du cadre d'échantillonnage

Au niveau de cette étape, il faut situer les éléments qui constituent la population afin de pouvoir les joindre. A cet effet, nous avons contacté la banque du Liban (BDL), la banque centrale du pays, qui nous a fourni une liste officielle, datée le 9-janvier-2003, qui comprend les noms de toutes les banques nationales et internationales qui opèrent sur le marché libanais.

De même, à travers le répertoire des banques de « l'association des banques au Liban », 2002, nous avons obtenu les adresses civiques des banques qui constituent notre population, en plus des adresses électroniques et des coordonnées récentes de celles-ci.

3.1.3 Définition de l'unité d'échantillonnage

A cette étape, il faut définir avec pertinence le profil des personnes répondantes. En effet, plusieurs personnes au sein de la banque peuvent posséder des informations à ce sujet, comme les directeurs de Marketing, les informaticiens.....

Toutefois, les personnes impliquées doivent détenir un pouvoir de décision en matière d'adoption des nouveaux canaux électroniques de e-banking. Par conséquent, le questionnaire sera adressé au décideur en matière de e-banking au sein de la banque.

Mais, dans notre cas, il faut indiquer que les décideurs au niveau des autoroutes de e-banking sont les mêmes décideurs en matière de technologies de l'information. Par suite, l'unité d'échantillonnage dans notre recherche peut être le directeur de e-banking (s'il existe) ou les directeurs de technologies de l'information et de communication.

Nous estimons, que leur profil ainsi défini, les répondants pourront répondre adéquatement aux questions puisqu'ils détiennent l'information nécessaire et nous fourniront, par conséquent, des réponses pertinentes.

3.1.4 La méthode d'échantillonnage

La quatrième étape du processus d'échantillonnage consiste à choisir une méthode pour sélectionner l'échantillon de l'étude.

Dans le cas de notre recherche, afin de maximiser le taux de réponses, ainsi que pour pouvoir généraliser au niveau de toute la population, nous avons choisi d'administrer le questionnaire auprès de toutes les banques qui constituent notre cadre d'échantillonnage. Et puisque, nous disposons un cadre d'échantillonnage complet qui représente toute notre population, donc nous administrons le questionnaire à toute la population.

Nous avons opté à administrer le questionnaire à toute la population car d'une part, nous disposons à généraliser nos résultats et d'autre part, notre population n'est pas assez grande, donc afin de s'assurer de la précision, à côté de la représentativité, nous avons choisi d'étudier toute la population bancaire sur le marché libanais.

3.1.5 La taille de la population

Afin d'obtenir le taux de réponse le plus élevé possible, qui nous permettra de dégager des résultats concluants, nous avons choisi de nous adresser à toutes les banques libanaises et internationales qui opèrent au Liban et qui constituent notre cadre d'échantillonnage. Ainsi, nous avons ciblé au total 57 banques.

Ainsi notre population se compose d'un total de 57 banques dont 31 oeuvrant à l'échelle internationale et 26 ayant des activités purement locales. Ceci nous permettra d'effectuer des comparaisons au niveau du comportement face aux innovations de e-banking, ce qui constitue l'un de nos objectifs de recherche.

3.2 La procédure de collecte de données

Dans le cadre de notre recherche, nous avons procédé, au début, à joindre les banques par téléphone, aux coordonnées déjà fournies par l'association des banques au Liban. Le but

de nos appels était d'organiser des rendez-vous avec les décideurs de e-banking dans chaque banque.

Dans la plupart des banques de notre population, le département de e-banking était le même de celui des technologies de l'information, par conséquent, nous avons ciblé le directeur du TI comme la personne avec qui nous organisons la rencontre.

Les rendez-vous étaient organisés une semaine avant l'entrevue personnelle, et parfois, pour certaines banques, nous avons appelé une deuxième fois pour confirmer le rendez-vous. Dans certains cas, nous avons envoyé le questionnaire aux responsables par courrier électronique avant l'entrevue personnelle de quelques jours.

Malgré le temps que nécessite l'entrevue personnelle et le budget assez élevé, nous avons procédé à administrer le questionnaire avec un interviewer et pas une auto administration, et cela dans le but de maximiser le taux de réponse, de minimiser les valeurs manquantes et de faciliter les questions pour les répondants.

Ainsi sur 57 appels téléphoniques pour l'organisation des rencontres, seulement 53 banques ont accepté de nous donner des rendez-vous, ce qui implique 53 entrevues personnelles. Donc un taux de réponse égal à 93%.

Il faut noter qu'on a organisé, en moyenne trois entrevues par jour d'une durée moyenne de 40minutes.

CHAPITRE IV

ANALYSE DES RÉSULTATS

Après la présentation de la méthodologie de recherche, avec ses différentes étapes, nous allons nous attarder à l'étape de l'analyse des résultats que nous avons obtenus.

Nous allons commencer par rappeler nos objectifs de recherche ainsi que nos besoins en information qui ont guidé notre analyse empirique.

Dans un second temps, nous allons effectuer une description de notre échantillon, à partir de la présentation du profil des banques ainsi que celui des répondants. Ceci nous permettra, ultérieurement de vérifier une partie de nos hypothèses de recherche.

La section suivante sera consacrée à la mesure du degré d'adoption organisationnelle des innovations de e-banking et ce, d'une manière générale et spécifique à chaque type de technologie étudié.

L'étape suivante sera celle de la vérification des hypothèses de recherche.

1-Rappel des objectifs de recherche et des besoins en information

Tel qu'on l'a mentionné au niveau de notre cadre conceptuel, notre étude comporte trois objectifs distincts. Le premier consiste à analyser le comportement des banques face aux innovations de e-banking. Ceci, nous permettra de mesurer le niveau d'adoption organisationnelle des canaux électroniques de e-banking.

Le second objectif consiste à déterminer l'impact du profil international, des autres caractéristiques de la banque, des caractéristiques du marché sur l'adoption des innovations de e-banking, en testant empiriquement l'existence des relations significatives entre ces concepts. Ceci nous permettra de dégager le profil de la banque la plus innovatrice en e-

banking. Le troisième objectif consiste à déterminer l'impact d'une telle adoption sur la performance organisationnelle de la banque et ce, en testant empiriquement l'existence des relations significatives entre ces deux concepts.

2- Description de l'échantillon

Tel qu'on l'a spécifié au niveau du chapitre précédent, notre échantillon qui représente toute la population est composé initialement de 57 banques de toutes les fonctions, dont 31 oeuvrant à l'échelle internationale et 26 ayant une activité exclusivement locale.

A la suite des appels téléphoniques pour organiser des entrevues personnelles avec les responsables en e-banking, 53 rendez-vous ont été concrétisés, ainsi nous avons obtenu un taux de réponses final sur nos questions sur l'ordre de 93%.

Dans cette section, nous allons procéder à la description des banques qui composent notre échantillon, et des répondants qui nous ont, personnellement, fourni l'information.

Le profil des répondants est déterminé en fonction du poste occupé au sein de la banque et de l'expérience à l'étranger.

Le profil des banques est déterminé en fonction de l'étendue des activités (internationales ou locales), de sa nationalité, de sa fonction, des principaux produits et services offerts, de la répartition de ses agences, de l'effectif total (cadres et employés), de la date de création ainsi que la date d'ouverture des canaux de e-banking.

Nous allons, dans un second temps, déterminer le profil des banques internationales, en terme de mode de présence à l'étranger, du nombre de marchés étrangers visés ainsi que des continents ciblés et du nombre d'années selon lesquelles la banque opère à l'échelle internationale.

2.1 : Le profil des répondants

2.1.1 : La fonction

Tableau 4.1

La fonction des répondants

	Echantillon Total N= 53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	freq	%
- Directeur e-banking	11	20,8	6	20,7	5	20,8
-Directeur technologies de l'information	36	67,9	19	65,5	17	70,8
- Autres cadres	6	11,3	4	13,8	2	8,4
Total	53		29		24	

Au niveau de la totalité de notre échantillon, la majorité des répondant occupent la poste de directeur en technologies de l'information (67,9%) et en second rang directeur de e-banking (20,8).

En général, le poste d'un autre cadre n'est pas répandu, toutefois, il est plus fréquent parmi les banques internationales que les banques internationales soit 13,8% comparativement à 8,4% pour les banques locales.

Il faut indiquer que la majorité des banques de notre échantillon considère que le département de e-banking est le même que celui des NTIC, et le directeur général en e-banking est le même que le directeur en IT.

Ainsi la décision d'adoption des innovations de e-banking est une décision stratégique et son impact s'étend au niveau de l'organisation dans son ensemble. Par conséquent, la décision est généralement prise à un niveau hiérarchique élevé. Ceci explique la forte implication du poste de directeur en IT ou en e-banking et cela au niveau des deux groupes de banques.

2.1.2 : L'expérience à l'étranger

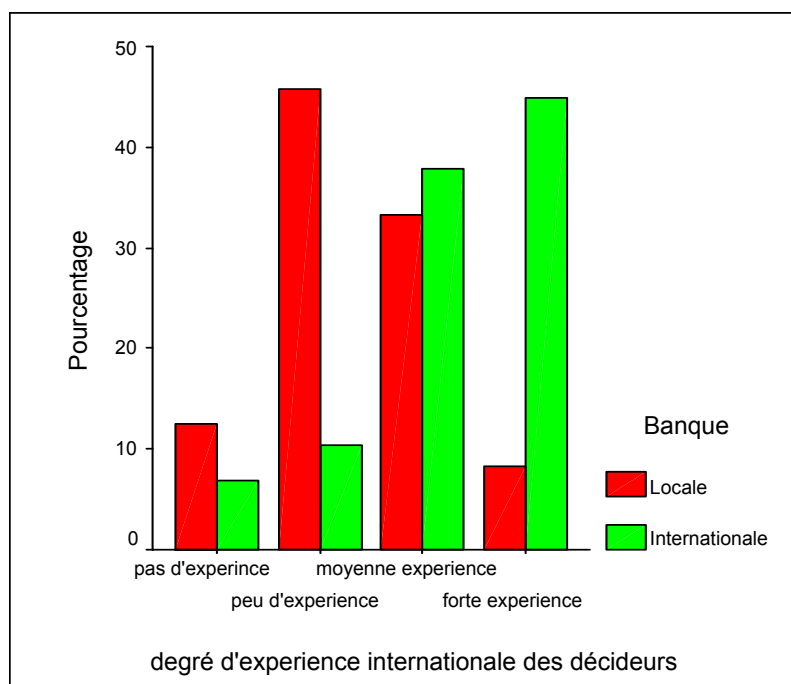
Tableau 4.2

L'expérience internationale des répondants

	Echantillon Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	freq	%
- Pas d'expérience	5	9,4	2	6,9	3	12,5
-Peu d'expérience	14	26,4	3	10,4	11	45,8
-Moyenne expérience	19	35,8	11	37,9	8	33,3
-Forte expérience	15	28,3	13	44,8	2	8,4
Total	53		29		24	

Figure 4.1

Le degré d'expérience internationale des décideurs



L'échantillon total est hétérogène par rapport à la variable expérience à l'étranger, le degré d'expérience varie selon les différents niveaux. Toutefois, on trouve que les deux échantillons sont différents. En effet, au niveau des banques internationales, 44,8% des répondants ont une forte expérience à l'étranger, comparativement à seulement 8,4% pour les banques à activité locale.

De même, pour les banques locales, le niveau le plus élevé d'expérience à l'étranger est celui de peu d'expérience pour 45,8%, comparativement à 10,4% pour les banques internationales. On peut conclure que les répondants des banques internationales ont plus d'expérience à l'étranger que les directeurs des banques locales.

2.2 Profil des banques

2.2.1 : L'étendue des activités

Tableau 4.3

Classification des banques selon l'étendue de leurs activités

	freq	%
Activité locale	24	45.3
Activité internationale	29	54.7
Total	53	100.0
Valeurs manquantes	0	

Notre population bancaire est composée de 54.7% de banques internationales et 45.3% des banques locales.

Parmi les objectifs de notre étude, nous cherchons à déterminer l'impact du profil international des banques sur le comportement d'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication « e-banking ».

Le profil international sera mesuré en fonction de deux types de variables que nous avons préalablement déterminées. Par conséquent, il est pertinent de pouvoir identifier le maximum de profils différents, afin de déceler les éventuelles différences au niveau du comportement face aux innovations en matière de e-banking.

2.2.2 : La nationalité

Tableau 4.4

La nationalité des banques

	Libanaise		Etrangère	
	freq	%	freq	%
Banques internationales N=29	16	55.2	13	44.8
Banques à activité locale N=24	24	100	0	,0
Total N=53	40	75.5	13	24.5

La notion de la banque étrangère, qui sera vue dans ce chapitre, diffère de celle de la banque internationale.

Selon notre analyse, une banque internationale est une banque qui a des activités en dehors de son pays d'origine, que ce soit par exportation, licence ou franchisage, joint venture ou investissement direct. Et la banque internationale peut être de nationalité libanaise ou d'autres nationalités.

La banque étrangère est une banque qui opère sur le marché libanais mais qui n'est pas libanaise, c'est-à-dire c'est une banque internationale mais d'origine étranger pas libanais.

L'objectif de cette discrimination est de savoir parmi les banques qui opèrent sur le marché libanais, quelles sont celles qui sont libanaises et qui ont des activités à l'international, et quelles sont celles qui sont étrangères et qui ont des activités au Liban.

Selon ce tableau, nous remarquons que 75.5% des banques de notre population sont de

nationalité libanaise, dont 30.2% entretiennent des activités internationales, et 24.5% de la population sont des banques étrangères.

Parmi les banques internationales, 55.2% sont des banques de nationalité libanaise qui ont des activités à l'étranger et 44.8% sont des banques d'origine étranger.

2.2.3 : Le siège social de la banque étrangère

Tableau 4.5

Le siège social des banques étrangères

	freq	%
Asie	7	53,8
Europe	3	23,1
Afrique	2	15,4
Amérique	1	7,7
Australie	0	,0
Total	13	

Parmi les 13 banques étrangères, nous trouvons que plus de la moitié ont le siège social situé en Asie (53,8%), suivit de l'Europe (23,1%), l'Afrique (15,4%) et enfin l'Amérique(7.7%). Quand à l'Australie, on ne trouve pas des banques qui opèrent au Liban qui sont de nationalité australienne.

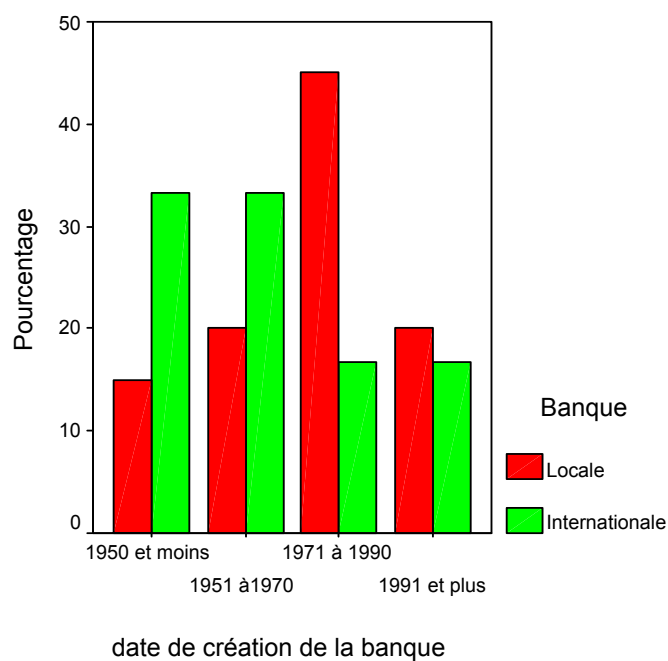
2.2.4 : La date de création

Tableau 4.6
Âge des Banques

	Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	freq	%
1950 et moins	11	25.0	8	33.3	3	15
1951 à 1970	12	27.3	8	33.3	4	20
1971 à 1990	13	29.5	4	16.7	9	45
1991 et plus	8	18.2	4	16.7	4	20
Total	44		24		20	
Valeurs manquantes	9		5		4	

Figure 4.2

La répartition de la date de création des banques selon l'étendue des activités



Notre échantillon est varié de point de vue de la date de création des banques. En effet,

29,5% des banques ont été créées entre 1971 et 1990, ceci est vrai surtout pour les banques ayant exclusivement des activités locales (45%) comparativement à 16,7% pour les banques internationales.

Toutefois, on constate que 33,3% des banques internationales ont été créées entre 1951 et 1970 et 33% entre 1950 et moins comparativement à 20% et 15% pour les banques locales. Ainsi, on peut conclure que les banques locales sont relativement plus jeunes et ce sont les banques internationales qui ont commencé leurs activités sur le marché libanais.

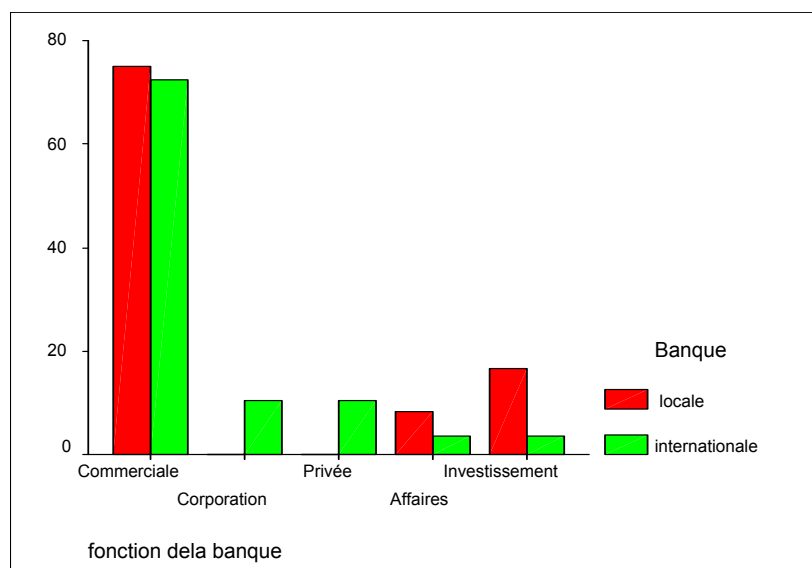
2.2.5 : La fonction

Tableau 4.7
La fonction de la banque

	Echantillon Total N= 53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	Freq	%
Commerciale	39	73,6	21	72,4	18	75
Corporation	3	5,7	3	10,4	0	,0
Privée	3	5,7	3	10,4	0	,0
Affaires	3	5,7	1	3,4	2	8,3
Investissement	5	9,4	1	3,4	4	16,7
Total	53		29		24	

Figure 4.3

La fonction de la banque selon l'étendue des activités à l'international



La plupart des banques de notre échantillon sont des banques dont la fonction est commerciale et de détail (73,6%). Ceci est vrai aussi bien dans le cas des banques internationales (72,4%) que locales (75%).

Toutefois, on constate 10,4% des banques internationales ont le rôle de corporation et de banque privée, comparativement à rien pour les banques locales. On trouve par contre, que les banques locales sont des banques d'investissement (16,7%) comparativement à 3,4% pour les banques internationales.

2.2.6 : Les agences de la banque

Tableau 4.8

La répartition des agences bancaires

	Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	Freq	%
Agences au Liban						
1 à 10	31	58.5	14	48.3	17	70.8
11 à 20	10	18.5	4	13.8	6	25.0
21 et plus	12	22.6	11	37.9	1	4.2
Total	53		29		24	
Valeurs manquantes	0		0		0	
Agences à l'international						
0	29	58.0	5	19.2	24	100.0
1 à 5	9	18.0	9	34.6	0	.0
6 à 10	2	4.0	2	7.7	0	.0
11 et plus	10	20.0	10	38.5	0	.0
Total	50		26		24	
Valeurs manquantes	3		3		0	

Le tableau 4.8 ci-dessus, nous montre que 58,5% des banques ont 1 à 10 agences au Liban et ceci est vrai pour les banques internationales et locales.

Pour les agences à l'international, bien sur que les banques à activité locale n'ont aucune filiale à l'étranger, mais on trouve que 38,5% des banques internationales ont au moins 11 agences à l'étranger. Au second rang, 34,6% des banques internationales ont de 1 à 5 agences en dehors du pays d'origine.

2.2.7 : Les principaux produits et services

Tableau 4.9

La répartition des services offerts

SERVICES OFFERTS		Informations		Vente, conseil et planification		Transactions Financières		Marketing		Mode de communication	
Échantillon total N=53		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
	Non offerts	19	35.8	40	75.5	21	39.6	37	69.8	21	39.6
	Peu offerts	7	13.2	10	18.9	15	28.3	6	11.3	9	17.0
	Moyennement offerts	12	22.6	3	5.7	8	15.1	8	15.1	19	35.8
	Très offerts	15	28.3	0	.0	9	17.0	2	3.8	4	7.5
Banques internationales N=29	Non offerts	8	27.6	20	69.0	9	31.0	18	62.1	10	34.5
	Peu offerts	2	6.9	6	20.7	7	24.1	2	6.9	3	10.3
	Moyennement offerts	6	20.7	3	10.3	5	17.2	7	24.1	12	41.4
	Très offerts	13	44.8	0	.0	8	27.6	2	6.9	4	13.8
Banques à activités locales N=24	Non offerts	11	45.8	20	82.3	12	50.0	19	79.1	11	45.8
	Peu offerts	5	20.8	4	16.7	8	33.3	4	16.7	6	25.0
	Moyennement offerts	6	25.0	0	.0	3	12.5	1	4.2	7	29.2
	Très offerts	2	8.4	0	.0	1	4.2	0	.0	0	.0

Notre échantillon est très varié du point de vue des services offerts et de niveau d'offre.

En effet, pour les informations offertes par un médium électronique, on trouve que le niveau le plus élevé est 'très offert' (44,8%) pour les banques internationales, tandis que pour les

banques locales 45,8 % n'offrent pas des informations à travers des canaux électroniques de e-banking.

Pour le service Vente, conseil et planification, on remarque qu'il n'est pas offert pour 69% pour les banques internationales et 82,3% pour les banques locales. Or, 20,7% des banques internationales l'offrent à un niveau 'peu offert' comparativement à 16,7% des banques locales.

Pour l'exécution des transactions financières, le taux de réponse le plus élevé, est au premier rang pour 'non offert', aussi bien dans le cas des banques internationales (31,0%) que pour les banques locales (50,0%). Au second rang, c'est 'très offert' pour les banques internationales (27,6%) et 'peu offert' pour les banques locales (33,3%).

Le service Marketing n'est pas offert d'une façon électronique pour 62,1% des banques internationales et 79,1% des banques locales. Tandis que 24,1% des banques internationales offrent moyennement ce service comparativement à 4,2% des banques locales.

De même pour l'adoption des canaux électroniques comme un moyen de communication, on remarque que les banques internationales offrent ce service d'un niveau plus élevé que les banques locales.

On peut conclure, ainsi qu'au niveau de tous les services offerts par les mediums électroniques, ce sont les banques internationales qui les offrent à des niveaux plus élevés que les banques locales.

2.2.8 : L'effectif

Tableau 4.10

Répartition de l'effectif

	Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	Moy	É. type	Moy	É. type	Moy	É. type
Cadres	38.27	38.856	49.29	45.371	24.87	23.722
Employés	239.78	282.177	337.64	335.986	120.65	124.075
Effectif total	278.22	316.800	386.86	376.692	145.96	143.664

	%	%	%
Cadres			
1 à 5	13.7	14.3	13.0
6 à 10	7.8	3.6	13.0
11 à 50	51.0	42.8	61.0
51 et plus	27.5	39.3	13.0
Employés			
1 à 10	5.9	7.1	4.3
11 à 100	41.2	25.0	60.9
101 et plus	52.9	67.9	34.8
Effectif total			
1 à 50	21.6	18.0	26.1
51 à 100	17.6	11.0	26.1
101 à 500	41.2	39.0	43.5
501 et plus	19.6	32.0	4.3

Les banques de notre échantillon emploient en moyenne un total de 278,22 personnes. On constate que la moyenne de l'effectif total est beaucoup plus élevée parmi les banques internationales (386,86) comparativement à (145,96) pour les banques locales. Ceci est vrai aussi bien pour la moyenne des cadres que celle des employés.

A partir de la répartition du personnel tel qu'illustrée par le tableau ci-dessus, on peut déterminer la taille des banques qui constituent notre échantillon. A cet effet, nous avons considéré la classification suivante :

- Si l'effectif total est compris entre 1 et 50 personnes alors la banque est de petite taille ;
- Si l'effectif total est compris entre 51 et 100 personnes, alors la banque est de taille moyenne ;
- Enfin, si le personnel employé dépasse 100 personnes, alors on considère que la banque est de grande taille.

Suivant cette classification, on conclue que les banques qui constituent notre échantillon, sont majoritairement de grande taille et ce, dans le cas de nos deux sous échantillons.

En effet, 60,8% des banques emploient un minimum de 100 personnes (71,0% dans le cas des banques internationales et 47,8% au niveau des banques locales).

2.3 : Profil des banques internationales

En plus de présenter les caractéristiques des banques internationales suivant les variables ci-dessus, deux autres variables stratégiques permettent de déterminer leur profil international. Tel qu'on a mentionné précédemment, ces variables sont, le mode de présence à l'étranger et le nombre des marchés étrangers visés. Nous avons, en plus, inclus dans notre questionnaire une variable complémentaires et qui est les continents ciblés à l'échelle internationale,

Les résultats de cette analyse sont récapitulés dans les tableaux suivants :

2.3.1 : Le mode de présence à l'étranger

Tableau 4.11
Mode de présence à l'étranger

	Exportation	Franchisage ou accord de licence	Alliance stratégique	Implantation des filiales à l'étranger
Banque internationale (N=29)	0 ,0%	0 ,0%	10 34,5%	26 89,7%
Banque à activité locale (N=24)	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%

89,7% des banques de notre sous échantillon international ont des filiales à l'étranger. En deuxième lieu, on retrouve les alliances stratégiques avec 34,5%, et on remarque que certaines banques ont les deux modes de présence à l'étranger : L'implantation des filiales et l'alliance stratégique.

Pour l'exportation et le franchisage ou l'accord de licence, on ne trouve aucune banque de notre échantillon qui exporte ces services ou qui fait des accords de franchisage ou de licence.

2.3.2 : Le nombre de marchés étrangers visés

Tableau 4.12
Nombre de marchés étrangers visés

	1 à 5	6 à 10	11 à 20	21 et plus
Banque internationale (N=29)	15 (57.5%)	7 (24.1%)	0 (.0%)	4 (13.8%)
Banque à activité locale (N=24)	0 (,0%)	0 (,0%)	0 (,0%)	0 (,0%)

On remarque un degré de variance pour cette variable. Or 57,5% des banques

internationales de notre sous échantillon ciblent entre 1 et 5 marchés étrangers. Puis en deuxième rang, 24,1% ciblent entre 6 et 10.

2.3.3 : Les continents ciblés

Tableau 4.13
Continents ciblés

	Amérique	Europe	Asie	Afrique	Australie
Banque internationale (n=29)	13 (44,8%)	21 (72,4%)	21 (72,4%)	13 (44,8%)	6 (20,7%)
Banque à activité locale (N=24)	0 (,0%)	0 (,0%)	0 (,0%)	0 (,0%)	0 (,0%)

On remarque du tableau 4.12 ci-dessus qu'il y a une variance au niveau des continents ciblés. Il paraît que les banques internationales de notre sous échantillon ciblent plusieurs continents.

Les premiers continents ciblés sont l'Asie (72,4%) et l'Europe (72,4%). Après, L'Amérique et l'Afrique (44,8% chacune).

Quand à l'Australie, elle n'est pas ciblée que par une minorité des banques de notre sous échantillon.

3-L'instrument de mesure : L'indice d'adoption des nouveaux canaux de e-banking

Tel que nous l'avons rappelé au début de ce chapitre, nos deux objectifs de recherche principaux sont :

- 1- Déterminer l'impact de l'ensemble de variables organisationnelles, structurelles et stratégiques sur le degré d'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication de e-banking.
- 2- Déterminer l'impact du degré d'adoption des innovations de e-banking sur la performance organisationnelle.

Nous devons, par conséquent, commencer par déterminer le degré d'adoption organisationnelle des innovations de e-banking.

Comme nous l'avons cité auparavant, l'adoption des innovations de e-banking, telle que définie par les chercheurs en marketing, est leur introduction et leur utilisation d'une manière continue par la banque.

Ainsi, nous nous sommes basés sur le degré d'utilisation organisationnelle de sept types de canaux électroniques de distribution des services et produits financiers, que nous avons sélectionnés, pour calculer un indice d'adoption à travers lequel, on peut déterminer le degré d'adoption des innovations de e-banking par les banques de notre échantillon.

Rappelons que les canaux électroniques qui font l'objet de l'étude sont :

Le Phone banking, le Mobile banking, le Guichet automatique, le TV banking, le PC banking, l'Extranet et l'Internet banking.

En vue de déterminer le degré d'utilisation des innovations de e-banking par les banques, nous avons fourni à nos répondants une échelle nominale, dichotomique, à deux réponses "Oui" et "Non".

A ces choix de réponses, nous avons associé respectivement les scores 0 et 1.

Afin de calculer l'indice d'adoption qui constitue le construit de base de notre étude empirique, nous avons commencé par effectuer un recodage des réponses qui nous sont parvenues. Ainsi, nous avons attribué le score 0 aux banques qui n'utilisent pas un canal électronique donné, et le score 1 pour celles qui l'utilisent.

A la suite de ce recodage, nous avons calculé l'indice d'adoption en faisant la sommation des scores obtenus pour chaque banque suivant les 7 canaux sélectionnés, divisée

par 7.

L'indice d'adoption varie entre 0 et 100%. Par conséquent, nous avons considéré la classification suivante :

- Si la valeur de l'indice est inférieure à 33%, alors la banque est faiblement adoptrice des canaux de e-banking
- Si la valeur de l'indice est comprise entre 33 et 66%, alors la banque est moyennement adoptrice.
- Si la valeur de l'indice est supérieure à 66%, alors la banque est fortement adoptrice.

Le tableau 4.14 illustre le degré d'adoption des nouveaux canaux de e-banking par les banques de notre échantillon, suivant l'indice d'adoption ainsi calculé.

Tableau 4.14

Degré d'adoption des nouveaux canaux électroniques de e-banking

	Echantillon total N=53	Banques internationales N=29	Banques à activité locale N=24
Indice d'adoption	%	%	%
Moins que 33%	71.7	51.7	95.8
33 à 66%	20.8	34.5	4.2
Plus que 66%	7.5	13.8	,0
Total	53	29	24

Les résultats ainsi dégagés, montrent que notre échantillon total est composé majoritairement de banques faiblement adoptrices (71.7%), puis au second rang, des banques

moyennement adoptrices (20.8%).

Les banques fortement adoptrices ne représentent que 7.5% de notre échantillon total.

D'autre part, suivant les résultats obtenues, on peut affirmer que la majorité des banques locales sont des banques faiblement adoptrices des canaux électroniques de e-banking, comparativement à 51.7% pour les banques internationales. De plus on constate que la plupart des banques qui sont moyennement adoptrices sont des banques internationales (34.5%), comparativement à 4.2% pour les banques locales. Pour les banques fortement adoptrices, on remarque que ce sont seulement les banques internationales (13.8%).

Notons qu'en vue de nous assurer de la fiabilité de notre instrument de mesure « l'indice d'adoption », nous avons procédé au calcul du coefficient Alpha de Cronbach.

Ce coefficient a été calculé suivant les sept énoncés permettant de déterminer le degré d'adoption organisationnelle des nouveaux canaux de e-banking

Après le calcul, nous avons obtenu un coefficient de Cronbach égale à 0.7035. Nous pouvons donc conclure que notre instrument de mesure est fiable.

Tableau 4.15

Catégorisation des banques adoptrices par type de médium électronique

	Echantillon Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N= 24	
	freq	%	freq	%	freq	%
Phone banking	16	(30,2)	14	(48,3)	2	(8,3)
Mobile banking	7	(13,2)	6	(20,7)	1	(4,1)
ATM	32	(60,4)	20	(68,9)	12	(50,0)
TV banking	2	(3,8)	1	(3,4)	1	(4,1)
PC banking	8	(15,1)	7	(24,1)	1	(4,1)
Extranet	6	(11,3)	6	(20,7)	0	(,0)
Internet banking	14	(26,4)	12	(41,3)	2	(8,3)

En plus de déterminer le niveau d'adoption général des innovations de e-banking par les banques de notre échantillon, nous avons procédé à la mesure du degré d'adoption de chaque

type de canal électronique étudié.

A cet effet, nous avons procédé à l'analyse illustrée par le tableau 4.15 ci-dessus.

Les résultats montrent que les mediums électroniques les plus adoptées sont le guichet automatique ATM (60,4%), le Phone banking (30,2%) et l'Internet banking (26,4%).

D'autres canaux comme le PC banking et le Mobile banking sont moyennement adoptées.

Enfin les canaux comme l'Extranet et le TV banking sont relativement faiblement adoptées par les banques de notre échantillon.

Ces affirmations sont valables aussi bien pour les banques internationales que locales.

On constate, toutefois, que le niveau d'adoption est relativement plus élevé parmi les banques internationales et c'est au niveau de chaque type de canal étudié. Ceci confirme notre affirmation ci-dessus, selon laquelle *les banques internationales sont, en général, plus adoptrices des nouveaux canaux de e-banking que les banques locales.*

Notons, à ce niveau, que ce résultat était prévisible avant même d'entreprendre, notre étude empirique. Nous pensons en effet que ces innovations donne un avantage concurrentiel que la banque doit savoir maintenir et en tirer profit. Toutefois, lorsque les activités de la firme s'étendent au marché international, sa mission devient plus complexe, à cause des nouveaux enjeux qui en résultent au niveau de la concurrence ou du marché dans son ensemble.

La banque se trouve, en effet, affrontée à une masse plus importante de concurrents qui opèrent dans des contextes socio-économiques et culturels différents. Par conséquent, elle doit savoir contrôler de nouvelles variables et s'y adapter. Dans ces conditions, être informée et pouvoir communiquer, ainsi que être capable de satisfaire les besoins et les exigences personnalisées de ces clients 24h/24, de n'importe quel localisation, deviennent un fait indispensable et une condition incontestable de performance.

En effet, pour pouvoir être concurrentielle à l'échelle internationale, la banque doit adopter les nouveaux canaux électroniques de distribution et de communication de e-banking.

4-Tests des hypothèses :

Après avoir identifier le profil des entreprises et des répondants de notre échantillon, et après avoir déterminer le degré d'adoption des innovations de e-banking, nous allons consacrer cette section au test des hypothèses e notre étude empirique. Rappelons que les hypothèses que nous proposons de tester se porte sur la relation entre le degré d'adoption organisationnelle des nouveaux canaux de e-banking et quatre catégories de variables.

1. Les caractéristiques de la banque dans son ensemble ;
2. Les caractéristiques structurelles du marché et de l'innovation
3. Les variables stratégiques, qui déterminent le profil international des banques à coté des autres variables stratégiques.
4. Les variables de la performance organisationnelle

Notons ici, que selon notre problématique de recherche, les trois premières catégories de variables sont des variables indépendantes dont nous avons testé l'influence sur la variable dépendante le degré d'adoption des innovations de e-banking, qui est une variable continue. D'autre part, certaines de ces variables indépendantes sont continues et d'autres discrètes impliquant deux ou plusieurs groupes.

Par conséquent, nous avons utilisé deux types d'analyse bivariés :

1. L'analyse de corrélation lorsque la variable indépendante est continue (intervalle ou ratio).
2. L'analyse de variance dans le cas où la variable indépendante est discrète (nominale ou ordinale) et impliquant deux ou plusieurs groupes.

Pour notre deuxième problématique, nous avons testé l'impact du degré d'adoption sur la quatrième catégorie de variables : la performance organisationnelle qui sera la variable dépendante. Notons que la performance organisationnelle est mesurée à travers six variables continues.

Relation entre les variables organisationnelles et le degré d'adoption des innovations de e-banking

H 1.1 : Relation entre la taille de la banque et le degré d'adoption des innovations de e-banking

Selon cette hypothèse, le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé dans les grandes banques.

Tableau 4.16

Statistique ANOVA entre la taille de la banque et le degré d'adoption

Variable		Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)	Statistique F de Fisher	Probabilité
Taille de la banque (H 1.1)	1. PME	,0857	15,940	,000
	2. Grande	,3226		

Bien que les auteurs en marketing présentent des avis divergents et contraires en ce qui concerne la relation entre la taille de l'entreprise et l'adoption des innovations, nous avons basé notre hypothèse sur l'affirmation de Kimberly et Evanisko (1981), selon laquelle, la taille de la firme est l'un des indicateurs les plus efficaces de l'innovativité. De même nous avons basé sur Lamouline Olivier (1998) qui a montré que les établissements des crédits et les sociétés d'assurances les plus innovantes sont plus parmi les grandes entreprises que dans les PME. Diniz Eduardo (1998) conclue que la taille de la banque est reliée positivement aux opportunités d'adoption du web banking

Nous pensons, en effet, que les grandes banques sont plus susceptibles d'adopter les innovations de e-banking car elles ont plus d'opportunités d'être, exposées à celles-ci et peuvent financer leurs coûts d'adoption plus facilement.

Et comme le tableau 4.16 nous le montre, nous avons classé les banques en deux catégories : les petites moyennes banques et les grandes banques. Les résultats du tableau montrent que les degrés d'adoption moyens sont significativement différents entre les deux catégories de banques (0.857 pour les PME et 0.3226 pour les grandes banques).

En effet, la moyenne d'adoption est nettement plus élevée parmi les banques de grande taille. Ce résultat rejoint l'affirmation de Kimberly et Evanisko (1981), Lamouline Olivier (1998) et Diniz Eduardo (1998).

L'hypothèse H 1.1 est donc confirmée.

H 1.2 : Relation entre le type de prise de décision et l'adoption des innovations de e-banking :

Cette hypothèse suggère que le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé dans la banque décentralisée.

Tableau 4.17

Statistique ANOVA entre le type de prise de décision et le degré d'adoption

Variable		Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)	Statistique F de Fisher	Probabilité
Type de prise de décision (H 1.2)	1. Centralisée	,2128	2,112	,152
	2. Décentralisée	,3571		

Tel que nous l'avons mentionné au niveau de notre cadre conceptuel, l'attitude de auteurs en marketing diffère quant à la relation entre le type de prise de décision et l'adoption des innovations. En effet, certains indiquent que cette relation est négative (Rogers et Shomaker, 1971), d'autres trouvent que le type de relation est plutôt variable selon le type de l'innovation considéré (Kimberly et Evanisko, 1981) et selon sa compatibilité avec les

intérêts des membres de l'organisation (Zmud 1982).

Nous pensons que dans une banque décentralisée, le processus de prise de décision est plus rapide et moins complexe, ce qui a pour effet d'augmenter la probabilité d'adoption des innovations de e-banking.

L'analyse de variance montre que les degrés d'adoption moyens diffèrent entre les banques où la décision est centralisée et celles où les décisions sont plutôt décentralisées.

La moyenne d'adoption est plus élevée parmi les banques décentralisées.

Toutefois cette relation n'est pas significative ; **L'hypothèse H1.2 n'est pas donc confirmée.**

Ce résultat rejoint les affirmations de (Kimberly et Evanisko 1981) et (Zmud 1982) stipulant que la nature de la relation entre le type de prise de décision et l'adoption des innovations en TI, varie selon le contexte considéré où d'autres variables sont impliquées et doivent être prises en compte afin d'être en mesure d'identifier la nature de la relation. Dans notre analyse, nous n'avons pas considéré ces variables ce qui aurait affecter la qualité du résultat obtenu.

H 1.3 : Relation entre le nombre de divisions fonctionnelles caractérisant la banque et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Selon cette hypothèse, le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé dans la banque divisée en plusieurs unités fonctionnelles.

Tableau 4.18

Corrélation de PEARSON entre les divisions fonctionnelles et le degré d'adoption

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Nombre de divisions (H 1.3)	,442	,001

Corrélation significative au seuil du risque $\alpha = 0,01$.

En effet, nous pensons que plus la banque est formée de sous unités spécialisées, capables d'évaluer l'importance de l'intégration des innovations technologiques de l'e-banking pour simplifier la réalisation des tâches et pour faciliter la communication interne et externe entre les banques et ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs, plus la probabilité d'adoption de ces nouveaux canaux de e-banking est élevée.

Ainsi, l'examen du tableau 4.18 montre qu'il existe une relation positive et significative ($\alpha = 0,01$) entre le degré d'adoption des innovations de e-banking et le nombre de divisions de la banque.

Donc, plus la banque est formée de différentes divisions fonctionnelles, plus le degré d'adoption de e-banking est élevé.

L'hypothèse H 1.3 est donc confirmée.

H 1.4 : Relation entre la présence d'un personnel technique et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Cette hypothèse propose que le degré d'adoption des innovations de e-banking soit plus élevé dans les banques qui possèdent un personnel technique plus qualifié.

Tableau 4.19

Statistique ANOVA entre la présence d'un personnel technique et le degré d'adoption

Variable	Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)		Statistique F de Fisher	Probabilité
Niveau d'expertise du personnel technique	1. Faible expertise	,0238	66,322	,000
	2. Moyenne expertise	,1429		
	3. Forte expertise	,5179		

Langley et Truax (1994) soulignent que, la présence des éléments facilitateurs dans l'entreprise comme des employés avec une forte expertise appropriée aux technologies, facilite le choix des technologies et par suite accélèrent le processus d'adoption des technologies.

Nous pensons, en effet, que dans le cadre d'adoption des innovations de e-banking, plus la banque possède suffisamment un personnel technique et scientifique interne pour appuyer les affaires électroniques et des experts en NTIC, plus elle aura la capacité à exécuter d'une façon parfaite ce type d'affaires, plus elle aura la capacité à faire face aux différents risques et incertitudes, par suite plus la probabilité d'adoption des innovations de e-banking sera élevée.

Les taux d'adoption moyens devraient, donc, être différents selon que le niveau d'expertise du personnel technique est faible, moyen ou fort.

Les résultats de l'analyse de la variance montre qu'il existe une relation positive et très significative entre le degré d'adoption de e-banking et le niveau d'expertise du personnel dans la banque. **L'hypothèse H1.4 est donc confirmée.**

En effet, on observe que le taux d'adoption moyen augmente lorsque le niveau d'expertise du personnel dans la banque est plus élevé.

H 1.5 : Relation entre l'expérience internationale des décideurs et le degré d'adoption des innovations en e-banking :

Cette hypothèse propose que le degré d'adoption des innovations en e-banking soit plus élevé lorsque le décideur possède une expérience à l'étranger.

Tableau 4.20

Statistique ANOVA entre l'expérience internationale des décideurs et le degré d'adoption

Variable		Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)	Statistique F de Fisher	Probabilité
Expérience internationale des décideurs (H 1.5)	1. Pas d'expérience	,1143	17,310	,000
	2. Peu d'expérience	,0816		
	3. Moyenne expérience	,1654		
	4. Forte expérience	,4857		

Nous pensons, en effet, qu'une telle expérience permet au décideur d'être exposé d'une manière plus intensive aux différents types d'innovations en technologies de l'information et de communication et de pouvoir estimer de plus près leur importance. Ceci contribuerait à la création d'une attitude plus favorable à l'égard des innovations en canaux électroniques de distribution et de communication et augmenterait fortement la probabilité de leur intégration dans la banque.

Il ressort du tableau 4.20 que les degrés d'adoption augmentent d'une façon significative avec l'expérience internationale du décideur.

Ainsi la relation est positive et significative. **L'hypothèse H 1.5 est donc confirmée.**

H 1.6 : Relation entre les ressources financières et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Selon cette hypothèse, le degré d'adoption des innovations en e-banking est positivement corrélé avec les ressources financières.

Tableau 4.21

Corrélation de PEARSON entre les ressources financières et le degré d'adoption

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Ressources financières (H 1.6)	,296	,170

Statistique ANOVA

Variable	Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)		Statistique F de Fisher	Probabilité
Ressources financières (H 1.6)	1. Non	,0000	,997	,323
	2. Oui	,2335		

Nous pensons que l'organisation qui a recours à des ressources financières importantes et qui possède un accès à des grands montants de capitaux, est plus susceptible d'adopter les nouveaux canaux de distribution, surtout que l'adoption de telles technologies aux coûts assez élevés, nécessite des justifications financières importantes, non seulement pour couvrir les coûts de l'adoption, mais également pour l'apprentissage du nouveau modèle de gestion et du soutien technologique et pour la mise en application des nouveaux procédés et pour la formation du personnel existant.

Donc nous pensons que l'entreprise qui possède plus de ressources financières ou plutôt qui est plus performante financièrement, a plus de probabilité d'adopter les innovations de e-banking.

Les résultats des deux tableaux 4.21 montrent que la relation entre les ressources financières et l'adoption des innovations de e-banking est non significative.

Par conséquent l'hypothèse H 1. 6 n'est pas complètement confirmée.

H 1.7 : Relation entre le niveau de risque perçu par les décideurs et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Cette hypothèse propose que le degré d'adoption des innovations en e-banking soit positivement corrélé avec le niveau de risque que les décideurs sont prêts à tolérer.

Tableau 4.22

Statistique ANOVA entre le risque perçu et le degré d'adoption

Variable		Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)	Statistique F de Fisher	Probabilité
Degré de risque perçu (H 1.7)	1. Pas du tout	,0536	100,342	,000
	2. Parfois	,2381		
	3. Assez souvent	,5974		

Basée sur l'affirmation du Webster (1969), selon laquelle les firmes susceptibles d'adopter les innovations plus rapidement que les autres sont celles qui peuvent tolérer un niveau de risque élevé. De même, Arndt (1967) et Ostlund (1969) affirment que le risque perçu associé à l'achat d'un nouveau produit est négativement relié au comportement innovateur.

Nous pensons, en effet, que plus les décideurs sont prêts à prendre des risques, moins ils seront réticents face aux changements tel que l'adoption des innovations de e-banking.

Les taux d'adoption moyens devraient, donc, être différents selon que le niveau de

risque toléré par les décideurs est faible, moyen ou élevé.

Les résultats de l'analyse de la variance montrent qu'ils existent une relation positive et très significative entre le degré d'adoption des nouveaux canaux de e-banking et le niveau du risque toléré par les décideurs. **L'hypothèse H 1.7 est donc confirmée.**

En effet, on observe le taux d'adoption moyen le plus élevé lorsque le niveau de risque toléré par les décideurs est fort.

H 1.8 : Relation entre l'infrastructure technique et le degré d'adoption des innovations de e-banking

Cette hypothèse stipule que le degré d'adoption des innovations en e-banking est plus élevé dans la banque qui possède une infrastructure technique développée.

Tableau 4.23

Statistique ANOVA entre l'infrastructure technique et le degré d'adoption

Variable		Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)	N	Statistique F de Fisher	Probabilité
Infrastructure technique (H 1.8)	1. Peu développée	,0204	14	77,696	,000
	2. Moyennement développée	,1607	24		
	3. Hautement développée	,5333	15		

En effet, nous pensons que plus la banque possède une infrastructure technique développée comme la présence des infrastructures de télécommunication, de multimédia, des réseaux, des plateformes électroniques, des architectures techniques sécurisées qui lui permettent de se communiquer avec ses clients, ses partenaires en sécurité, confidentialité,

plus sa probabilité d'adoption des canaux électroniques de e-banking sera élevée.

Il ressort des résultats de l'analyse de la variance dans le tableau que les taux d'adoption moyens sont différents selon le niveau de développement de l'infrastructure technique au niveau de la banque : peu, moyennement ou hautement.

Ainsi les résultats montrent qu'il existe une relation positive et significative entre l'infrastructure technique au niveau de la banque et le degré d'adoption des nouveaux canaux de e-banking.

L'hypothèse H 1.8 est donc confirmée.

En effet, on observe le taux d'adoption moyen le plus élevé lorsque l'infrastructure technologique de la banque est hautement développée.

H 1.9 : Relation entre le degré de maîtrise de l'innovation par les décideurs et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Selon cette hypothèse, le degré d'adoption des innovations de e-banking est d'autant plus élevé que le niveau de maîtrise de l'innovation par les décideurs est élevé.

Tableau 4.24

Corrélation de PEARSON entre le degré de maîtrise de l'innovation et le degré d'adoption

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Degré de maîtrise de e-banking par les décideurs (H 1.9)	,794	,000

Corrélation significative au seuil du risque $\alpha = 0,01$.

Cette hypothèse est fondée sur l'affirmation de Leyzour (1996), selon laquelle la capacité de l'individu à maîtriser la nouvelle technologie est un élément fondamental qui influence l'adoption de l'Internet comme mode de commerce.

Or, dans la revue de littérature que nous avons consultée, la variable « maîtrise de

l'innovation par les décideurs » n'est pas apparue.

En effet, nous pensons que plus les décideurs des banques ont une expérience informatique, et maîtrisent bien les canaux électroniques de distribution, plus le niveau de risque qu'ils perçoivent en rapport avec les affaires électroniques diminue, plus ils comprennent l'importance et la nécessité de l'intégration de ces innovations au sein des activités de la banque, ainsi plus la probabilité d'adoption de cette innovation augmente.

Il ressort de l'analyse de corrélation que cette relation est effectivement positive et significative ($\alpha = 0,01$). **L'hypothèse H 1.9 est donc confirmée.**

Relation entre les variables structurelles et le degré d'adoption des innovations de e-banking

H 2.1 : Relation entre l'environnement technologique interne de la banque et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Cette hypothèse stipule que le degré d'adoption des nouveaux canaux de distribution de e-banking serait plus élevé si la banque adopte régulièrement différents types d'innovations technologiques.

Tableau 4.25

Statistique ANOVA entre l'environnement technologique interne et le degré d'adoption

Variable		Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)	N	Statistique F de Fisher	Probabilité
Adoption régulière des nouvelles technologies (H 2.1)	1. Non	,1469	35	16,952	,000
	2. Oui	,3889	18		

Elle est fondée sur l'affirmation de Miller (1985), selon laquelle, plus la firme possède des technologies innovatrices, plus la probabilité d'adoption d'autres innovations est grande. Nous pensons, en effet, que la probabilité d'adoption des innovations de e-banking serait plus importante si la banque est habituée à introduire, régulièrement les nouvelles technologies dans sa structure organisationnelle et si ses affaires et ses services sont caractérisés par un degré d'automatisation assez élevé.

L'analyse de la variance illustrée dans le tableau 4.25 montre que les degrés d'adoption moyens sont significativement différents entre l'adoption régulière des nouvelles technologies (,3889) et la non adoption régulière (,1469).

L'analyse de la statistique Fisher, nous montre qu'il existe effectivement une relation positive, très importante et très significative entre l'état technologique interne de la banque et le degré d'adoption des canaux de e-banking.

L'hypothèse H 2.1 est donc confirmée.

Ainsi, nous pouvons affirmer que l'état technologique qui caractérise la banque est un des déterminants les plus importants de l'adoption organisationnelle des innovations de e-banking.

H 2.2 : Relation entre la pression concurrentielle et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Selon cette hypothèse, le degré d'adoption des innovations de e-banking est positivement corrélé avec la pression concurrentielle.

Tableau 4.26

Statistique ANOVA entre la pression concurrentielle et le degré d'adoption

Variable		N	Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)	Statistique F de Fisher	Probabilité
Pression concurrentielle (H 2.2)	1. Faible impact	15	,2000	1,101	,341
	2. Moyen	14	,1735		
	impact		,2798		
	3. Fort impact	24			

Notre hypothèse est basée sur les affirmations des auteurs en Marketing, comme Reinganum (1981), Hubert Gatignon et Thomas S Robertson (1989) qui indiquent que le taux d'adoption des innovations technologiques est plus important dans un marché de concentration, c'est-à-dire où se trouve un important nombre de concurrent.

De même, Lewis (2000) souligne que les entreprises adoptent le commerce en ligne en réponse à une menace concurrentielle. ActivMedia (2000) a constaté que la majorité des cadres supérieurs des entreprises ont adopté les affaires électroniques pour survivre et protéger leur part de marché.

Basée sur ces études, nous pensons que dans un environnement concurrentiel caractérisé par l'automatisation des échanges et par la nouvelle architecture électronique, la probabilité d'adoption des innovations de e-banking est plus élevée pour pouvoir faire face à cette concurrence accrue et protéger la part de marché.

Il ressort des résultats du tableau 4.26 que les taux d'adoption moyens sont différents selon que la pression concurrentielle n'existe pas, existe mais faible, moyenne ou forte. Et

que la moyenne d'adoption est plus élevée où la pression concurrentielle exerce un fort impact sur le taux d'adoption. Toutefois cette relation n'est pas significative.

L'hypothèse H2.2 n'est pas donc confirmée.

Ainsi, nous pensons, que dans un système social donné, comme le cas du marché libanais, la concurrence n'a pas exercé un impact significatif sur l'adoption des innovations de e-banking à cause de plusieurs raisons :

- Le marché libanais est un petit marché où l'adoption des innovations de e-banking est limitée aux grandes banques les plus performantes (comme nous l'avons démontré) surtout des canaux comme l'internet banking et le mobile banking. Donc malgré l'automatisation des échanges et la nouvelle architecture électronique, le marché libanais n'est pas trop qualifié comme un marché de forte concentration.

- L'effet de temps : l'e-banking est assez nouveau sur le marché libanais. moyennement le guichet automatique depuis 1998, le phone banking et mobile banking depuis l'an 2000 et l'internet banking depuis 2001-2002, donc ce sont des innovations assez récentes, et leurs lancement dans le pays est décalé des autres pays, ce qui implique la concurrence n'a pas encore donné son effet à cause du facteur de temps, mais pour la plupart des banques de l'échantillon étudié, e-banking est considéré important pour l'avenir et la continuité de travail où il peut être un avantage concurrentiel lorsque la concurrence augmente.

- Impact de la culture : Rogers et Shoemaker (1971) ont montré que la nature du système social, comme les normes modernes ou traditionnelles, les valeurs culturelles sont des facteurs déterminants de l'adoption des innovations au sein d'un système social donné.

Le client libanais jusqu'à maintenant n'a pas aucune confiance en mediums électroniques pour gérer ses transactions, il préfère aller dans une agence, parler avec l'employé, prendre un café en attendant que ces besoins se réalisent au lieu de les réaliser à travers un medium électronique ou un ATM, le phone le mobile ou l'internet banking, même si l'agence est loin de chez lui. Donc l'e-banking n'est pas demandé par un grand nombre de clients libanais. Le besoin perçu d'adopter cette innovation chez le consommateur est limité à un nombre assez petit de clients qui sont caractérisés par des clients plus éduqués, ont un statut social important, ont une connaissance et expérience préalable de la technologie mais pas nécessairement ceux qui ont des capitaux assez importants ou qui ont une relation assez forte

avec la banque.

Les nouveaux canaux électroniques de distribution sont perçus par les consommateurs libanais comme étant plus risqués, qui manquent de sécurité et de confidentialité pour le commerce électronique. Et cela à cause que ces innovations sont assez récentes au niveau de ce système social.

H 2.3 : Relation entre les coûts d'adoption et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Cette hypothèse propose que le degré d'adoption des nouveaux canaux de distribution par la banque soit négativement corrélé avec les coûts d'adoption.

Tableau 4.27

Corrélation de PEARSON entre les coûts d'adoption et le degré d'adoption de e-banking

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Coûts d'adoption des innovations (H 2.3)	,030	,829

Cette hypothèse est basée sur l'affirmation de Sutherland (1959), selon laquelle il existe une relation négative entre les coûts d'adoption des innovations et le taux d'adoption. Ainsi, plus les coûts d'adoption sont faibles, plus le taux d'adoption de l'innovation est élevé.

Nous pensons, en effet, que l'adoption et l'usage des technologies avancées réclament de très importantes dépenses de la part des organisations. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, l'adoption de e-banking nécessite des investissements et des dépenses substantielles de la part des banques en terme d'infrastructure en technologies de l'information et de communication, des logiciels, des réseaux, etc. En d'autre terme, nous

pensons que plus ces coûts d'investissements sont élevés, moins sera le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking.

L'analyse de corrélation entre les variables illustrées dans le tableau 4.27 nous montre qu'il n'existe pas une corrélation significative entre les coûts d'adoption et le degré d'adoption des innovations de e-banking.

L'hypothèse H 2.3 n'est pas donc confirmée.

Nous pensons que l'adoption des innovations de e-banking sur le marché libanais n'est pas relié aux coûts d'adoption, car les innovations de e-banking sont considérées par la plupart des banques comme un outil de marketing et de publicité pour attirer les clients et pour montrer que la banque suit le développement technologique ; Ainsi les banques trouvent que même si l'adoption nécessite des énormes dépenses supplémentaires, elles adoptent ces innovations dans le but de satisfaire ses clients et de donner une valeur ajoutée à ces services et ces produits offerts et à sa réputation.

H 2.4 : Relation entre l'avantage relatif perçu de l'innovation et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Cette hypothèse stipule que le degré d'adoption des nouveaux canaux de e-banking soit d'autant plus élevé que l'avantage relatif perçu de cette innovation est important.

Tableau 4.28

Corrélation de PEARSON entre l'avantage relatif et le degré d'adoption

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Avantage relatif perçu de l'innovation (H 2.4)	,384	,004

Corrélation significative au seuil du risque $\alpha=0,01$.

Selon Rogers (1983), l'avantage relatif perçu de l'innovation est positivement relié aux taux d'adoption. Plus l'individu perçoit un important avantage de l'innovation, plus il adopte

cette innovation.

Tan et Teo (2000), en étudiant les facteurs influençant l'adoption de l'internet banking, ont démontré que l'avantage relatif perçu de cette innovation est positivement relié avec l'adoption de l'Internet banking

Basée sur ses affirmations, nous pensons que le degré d'adoption de e-banking est plus important si la banque perçoit que les innovations de e-banking peuvent lui procurer des performances au niveau d'augmentation de sa part de marché, au niveau de réduction des coûts et au niveau de la satisfaction de la clientèle.

Ainsi il ressort du tableau 4.28 que la corrélation entre les variables est positive et significative au seuil du risque $\alpha = 0,01$. Donc, il existe une relation entre le degré d'adoption de e-banking et l'avantage relatif perçu.

L'hypothèse H 2.4 est donc confirmée.

H 2.5 : Relation entre la complexité de l'innovation et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Selon cette hypothèse, le degré d'adoption des innovations de e-banking est négativement corrélé avec la complexité d'adoption de ces innovations.

Tableau 4.29

Corrélation de PEARSON entre la complexité de l'innovation et le degré d'adoption

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Complexité technologique de l'innovation (H 2.5)	-,121	,389

Notre hypothèse est basée sur des recherches antérieures qui montrent que les innovations caractérisées par une complexité substantielle nécessitent des compétences plus

techniques et des efforts opérationnels et d'implémentation importants pour augmenter leurs chances d'être adoptées (Cooper et Zund, 1990 ; Dickerson et Gentry, 1983).

D'après les résultats de l'analyse de corrélation apparaissant dans le tableau 4.29, la relation entre les coûts d'adoption et le degré d'adoption des innovations est effectivement négative, mais non significative.

L'hypothèse H 2.5 n'est pas donc confirmée.

En effet, nous pensons que dans le cas de notre étude, la complexité de l'innovation n'est pas corrélée avec le degré d'adoption des innovations de e-banking puisque les directeurs des banques avec qui nous avons fait les entretiens sont 67.9% des directeurs de NTIC et 20.8% des directeurs spécialisés en e-banking. Alors ils sont experts dans le domaine des technologies et des canaux électroniques et ils considèrent que l'adoption de ces canaux n'est pas un phénomène complexe et le degré d'adoption de ces innovations dans la banque est influencé par d'autres facteurs mais pas par la complexité de l'innovation.

Ainsi la décision d'adoption est une décision stratégique basée sur les capacités de la banque, sur les besoins de marché, sur l'existence d'un « back office » spécialisé, mais pas sur la complexité technologique de ces canaux.

Relation entre les variables stratégiques et le degré d'adoption des innovations de e-banking

H 3.1 : Relation entre le mode de présence à l'étranger et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Cette hypothèse propose que le degré d'adoption des innovations de e-banking, par une banque, soit plus élevé au fur et à mesure qu'elle évolue dans son cycle d'internationalisation.

Nous pensons, en effet, que l'environnement international auquel la banque se trouve confrontée, d'une part, lui offre de plus grandes opportunités de connaître et d'évaluer

l'importance des innovations technologiques, et d'autres part la stimule à adopter les nouveaux mediums en e-banking afin de suivre les tendances de son environnement concurrentiel, mieux servir ses clients dispersés à travers la planète et surtout d'être informée d'une manière continue. La détention de l'information en temps opportun constitue, en effet, une clé de succès incontestable à l'échelle internationale.

Les taux d'adoption moyens devraient, donc, être significativement différents selon le mode de présence à l'étranger de l'entreprise et croître au fur et à mesure qu'elle évolue dans son cycle d'internationalisation.

Tableau 4.30

Statistique Descriptive pour le mode de présence à l'étranger

Mode de présence à l'étranger (H3.1)	Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)		Statistique F de Fisher	Probabilité
• Exportation	- Oui	-	—	—
	- Non	,2291		
• Franchisage\ accord de licences	- Oui	-	—	—
	- Non	,2291		
• Alliance stratégique	- Oui	,1894	7,556	,008
	- Non	,4000		
• Implantation des filiales	- Oui	,1323	11,579	,001
	- Non	,3297		

Les résultats de l'analyse de variance présentées au tableau 4.30 montrent que :

- Dans le cas de la présence à l'étranger suivant une stratégie d'exportation, les taux d'adoption moyens sont différents. Ainsi on ne trouve pas une banque exportatrice, donc pas de moyenne d'adoption, ainsi la statistique Fisher ne peut pas être calculé pour un seul groupe de réponse.

Donc, la relation est négligeable et non significative.

- Dans le cas de la présence à l'étranger suivant une stratégie d'accord de licence ou de franchisage, on ne trouve aucune banque qui adopte cette stratégie, ainsi le degré d'adoption moyen correspond seulement aux banques qui ne pratiquent pas ce mode de présence à l'étranger. Cependant comme dans le cas précédent, cette relation n'existe pas.
- Lorsque la banque est présentée à l'étranger suivant une alliance stratégique avec un partenaire ou plusieurs, les taux d'adoption moyens sont relativement différents et le degré d'adoption moyen le plus élevé correspond aux banques alliées à des partenaires étrangers. Ainsi la relation est positive et significative.
- Enfin, lorsque la banque est implantée à l'étranger, les taux d'adoption moyen sont significativement différents, et les banques ayant des filiales à l'étranger ont la moyenne d'adoption la plus élevée. Il existe donc, une relation positive et significative.

Ces résultats mènent à la conclusion que **l'hypothèse H 4.1 est en grande partie confirmée.**

En effet, les deux stratégies affichant une relation positive et significative avec l'adoption organisationnelles des médiums électroniques sont l'alliance stratégique à un ou plusieurs partenaires étrangers, et la stratégie d'implantation des filiales.

Ces résultats étaient prévisibles, car dans le cas d'une alliance stratégique, la banque est en relation directe avec ses correspondants et ses partenaires étrangers, par conséquent, elle a plus d'opportunité d'être exposée aux innovations en e-banking et elle est directement influencée par l'état technologique interne de son ou ses partenaires et doit s'y aligner.

Et de plus en plus, plus la banque implante des filiales à l'étranger, plus elle devient affrontée à un nombre important des concurrents de diverses origines, surtout lorsqu'elle cible plusieurs marchés en même temps, plus elle sera exposée à un nombre plus important d'innovations de différents types, dans ce cas, l'adoption de e-banking devient une nécessité pour maintenir un avantage concurrentiel et pour pouvoir continuer.

H 3.2 : Relation entre le nombre de marchés étrangers ciblés et le degré d'adoption des

innovations en e-banking :

Selon cette hypothèse, le degré d'adoption des nouveaux médiums de e-banking est positivement corrélé avec le nombre de marchés visés à l'étranger.

Tableau 4.31

Statistique ANOVA entre le nombre de marchés étrangers et le degré d'adoption

Variable	N		Taux d'adoption (Moyenne d'adoption)	Statistique F de Fisher	Probabilité
Nombre de marchés étrangers visés (H 2.2)	1. Aucun marché	24	,1131	5,985	,005
	2. « 1 à 5 »	15	,2857		
	3. « 6 et plus	11	,3506		

Nous pensons, en effet, que plus le nombre de marchés étrangers ciblés par une banque est élevé, plus son besoin de satisfaire ses clients qui se trouvent dans tous ces marchés est important et, par conséquent, plus la probabilité d'adoption des nouveaux canaux de e-banking est grande.

L'analyse de Fisher présentée dans le tableau 4.31 montre que cette relation est positive et significative. **L'hypothèse H3.2 est donc confirmée.**

H 3.3 : Relation entre la capacité de gestion des risques et le degré d'adoption des innovations de e-banking :

Cette hypothèse propose que le degré d'adoption des innovations en e-banking soit plus

élevé dans la banque qui possède des fortes capacités de gestion de risque.

Tableau 4.32

Corrélation de PEARSON entre la capacité de gestion du risque et le degré d'adoption

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Capacité de gestion des risques (H 2.5)	,872	,000

Corrélation signifiante au seuil de risque $\alpha=0,01$.

Nous définissons La capacité de gestion des risques comme la prédisposition de la banque à faire face et à maîtriser tous types de risques qui peuvent accompagner l'adoption de e-banking.

Ainsi, nous pensons que, de façon générale, plus un projet d'innovation est immatériel et le degré de nouveauté important, plus les niveaux d'incertitude et de risque seront élevés. Ainsi, il en découle que notre analyse de l'adoption de e-banking doit se faire en fonction d'une lecture des *capacités de gestion des risques* des banques. Alors plus la banque possède une meilleure maîtrise des risques en temps réel surtout pour les transactions instantanées partout dans le monde, et une analyse détaillée des incidents et des événements commerciaux qui peuvent suivre l'adoption des nouveaux canaux de distribution, en d'autre terme nous croyons que plus la banque a la capacité de gérer ses risques potentiels en intégrant une politique ou une stratégie de contrôle et de gestion des risques dans sa stratégie générale, plus la probabilité d'adoption des canaux électroniques de e-banking augmente.

L'analyse de la corrélation illustrée dans le tableau 4.32 montre qu'il existe, effectivement une relation positive, très importante et très significative ($\alpha = 0,01$) entre la capacité de la banque à gérer les risques et le degré d'adoption des innovations de e-banking.

L'hypothèse H 3.3 est donc confirmée.

Ainsi, nous pouvons affirmer que la capacité de gestion de risque est un des déterminants stratégiques les plus importants de l'adoption des innovations de e-banking par la banque.

Relation entre le degré d'adoption des innovations de e-banking et la performance organisationnelle de la banque

Dans cette partie de l'analyse on va tester l'impact de l'adoption des innovations de e-banking sur la performance organisationnelle. Donc, la performance organisationnelle, qui est mesurée suivant 6 variables, est la variable dépendante et le degré d'adoption de e-banking sera la variable indépendante.

H 4.1 : Relation entre le degré d'adoption des innovations de e-banking et son impact sur la rentabilité financière :

Cette hypothèse propose que plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la rentabilité financière de la banque augmente.

Tableau 4.33

Corrélation de PEARSON entre le degré d'adoption de e-banking et la rentabilité financière

Rentabilité financière de la banque (H4.1)	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Hypothèse (H 4.1)	-,534	,000

Nous pensons que l'adoption des canaux électroniques qui permettent une distribution globale et à faibles coûts et qui offrent une gamme des services bancaires personnalisés, une accessibilité efficace, et une rapidité d'exécution, améliore l'interactivité avec les clients et augmente le volume de transactions mené par les clients permettant de réaliser un véritable « sur masse ». Nous croyons que cela va augmenter le volume des ventes et par conséquent les gains financiers et la rentabilité de la banque.

De même, nous croyons que l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication par les banques, va conduire à une réduction des frais de transaction, une réduction des coûts des intrants d'une façon générale, et un gain de temps ce qui va augmenter la productivité financière et la rentabilité de la banque. Alors, plus le degré d'adoption de e-banking est élevé, plus la rentabilité de la banque va augmenter.

D'après les résultats de l'analyse de corrélation apparaissant dans le tableau 4.33, la relation entre la rentabilité financière et le degré d'adoption des innovations de e-banking est significative, mais négative.

Il faut indiquer ici, que l'adoption des innovations de e-banking sur le marché libanais est assez récent, moyennement le guichet automatique depuis 1998, le phone banking et mobile banking depuis l'an 2000 et l'internet banking depuis 2001-2002, donc les rendements sur les investissements et les rendement sur les actifs totaux sont nuls et même négatif puisque les dépenses pour l'adoption de ces innovations étaient assez importantes et nécessitent plusieurs années pour s'amortir et pour commencer à procurer les gains de l'adoption.

Des analystes tels que Forrester Research ont également indiqué que les dépenses d'exploitation pour la majorité des nouvelles cyber-entreprises atteignent encore 170 % des revenus en ligne en moyenne, et qu'il ne faut pas considérer le rendement des investissements comme indicateur de performance qu'avant la troisième année au moins.

L'hypothèse H 4.1 n'est pas, donc, confirmée.

H 4.2 : Relation entre le degré d'adoption des innovations de e-banking et son impact sur la qualité des services :

Selon cette hypothèse, plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la qualité des services offerts s'améliore.

Tableau 4.34

Corrélation de PEARSON entre le degré d'adoption de e-banking
et la qualité des services

Variable	Coefficient de corrélation	Probabilité
----------	----------------------------	-------------

	de Pearson	
La qualité des services (H 4.2)	,367	,007

Corrélation significative au seuil de risque $\alpha=0,01$.

Basée sur Lamouline (1998) qui démontre que dans le secteur banque assurance, les entreprises innover prioritairement pour améliorer la qualité des services (71 %) et élargir leur gamme (67 %). En cela, elles se différencient des firmes du secteur manufacturier qui privilégient la conquête de nouveaux marchés ou l'accroissement de la part de marché (58 %), avant l'amélioration des services proposés (50 %).

Donc les bénéfices perçus de l'e-banking comme l'augmentation du libre-service, le développement de service de consultation d'informations à distance, la détemporalisation de la prestation de service permise par divers équipements et systèmes d'informations, la délocalisation, le gain de temps, la ré-négociabilité, la flexibilité, la facilitation du processus, d'accès au service etc. peuvent être considérés comme des améliorations de la qualité des services de la banque.

Nous croyons que plus la banque adopte les canaux électroniques, plus elle offre à sa clientèle des services d'une qualité élevée et à une haute valeur ajoutée en tant que des informations, des produits et des relations commerciales.

D'après les résultats du tableau 4.34, on remarque qu'il existe une forte corrélation positive entre le degré d'adoption de e-banking et l'amélioration de la qualité des services offerts. Alors, **l'hypothèse H4.2 est donc confirmée.**

H 4.3 : Relation entre le degré d'adoption des innovations de e-banking et son impact sur les coûts globaux au sein de la banque :

Selon cette hypothèse, plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus

le coût de traitement par client, les frais de la transaction, les frais de promotion et les frais d'administration diminuent.

Tableau 4.35

Corrélation de PEARSON entre le degré d'adoption de e-banking et les coûts

Coûts au sein de la banque (H4.3)	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
Coût de traitement/client	-,168	,230
Frais de la transaction	-,133	,341
Frais de promotion pour des nouveaux marchés	-,437	,001
Frais d'administration	-,505	,000
L'hypothèse H4.3 ($\alpha = 0,05$)	-,342	,012

Notre hypothèse est basée sur des recherches dans ce domaine, comme la recherche de Riddle (2001) qui constate que l'adoption des affaires électroniques conduit à une diminution de frais de la transaction, des frais de promotion, une diminution des frais de ventes et une diminution des coûts consacrées aux tâches répétitives.

Fraser (2000) souligne que les entreprises adoptant les affaires électroniques rapportent de nombreux avantages allant des réductions des coûts à l'accroissement de la part de marché. Limayem et Haloui (1997), Mallof (1996) et Limayem, Poisson et Dhrif (1998) ont montré que l'utilisation de la technologie internet au sein de l'entreprise a un impact significatif sur la réduction des coûts.

Les résultats de l'analyse de corrélation présentés au tableau 4.35 montrent que :

- Dans le cas de l'impact des innovations de e-banking sur le coût de traitement par client, le coefficient de corrélation est négatif, toutefois la relation est non significative ($\alpha=0,01$).
- Dans le cas de l'impact de e-banking sur les coûts de la transaction, la relation est négative mais non significative ($\alpha=0,01$).

En effet, nous pensons que ces deux hypothèses ne sont pas confirmées car l'adoption des

innovations de e-banking sur le marché étudié est nouveau, ainsi les investissements et les dépenses assez énormes pour l'adoption de ces technologies n'ont pas été encore amorties, par suite la réduction des coûts de traitement par client et des coûts de la transaction n'est pas encore réalisée. De même le pourcentage des clients qui utilisent cette technologie est très petit par rapport au nombre total de la clientèle, d'où la réduction des coûts n'est pas encore assez efficace.

- Dans le cas de l'impact de l'adoption des canaux de e-banking sur la réduction des frais de la promotion sur des nouveaux marchés, on trouve qu'il existe une relation négative et significative ($\alpha=0,01$) entre les deux variables.
- Dans le cas de l'impact des innovations de e-banking sur les frais administratifs, le coefficient de corrélation est négatif et la relation entre les deux variables est significative ($\alpha=0,01$).

Ces résultats mènent à la conclusion que **l'hypothèse H 4.3 est donc confirmée** ($\alpha= 0,05$).

Ainsi l'adoption des innovations de e-banking conduit à une réduction des coûts au sein de la banque.

H 4.4 : Relation entre le degré d'adoption des innovations de e-banking et son impact sur la conquête des nouveaux marchés :

L'hypothèse H4.4a stipule que le degré d'adoption des innovations de e-banking a un impact positif sur la conquête des nouveaux marchés.

L'hypothèse H4.4b propose que le degré d'adoption des innovations de e-banking a un impact positif sur l'accroissement de la part de marché de la banque.

Dans notre recherche, nous pensons que plus la banque adopte les canaux électroniques de distribution et de communication, plus elle pourrait supprimer les barrières géographiques et les fuseaux horaires, plus elle aurait la possibilité de conquérir, de gérer et de fidéliser des nouveaux marchés internationaux et même d'accroître sa part de marché dans son pays, en

ciblant des nouveaux clients.

Tableau 4.36

Corrélation de PEARSON entre le degré d'adoption de e-banking et la conquête des nouveaux marchés

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
-La Conquête des nouveaux marchés (H 4.4.a)	-,362	,008
-L'accroissement de la part de marché (H 4.4.b)	-,456	,001

Corrélation significative au seuil de risque $\alpha=0,01$.

Les résultats du tableau 4.36 nous montre que le degré d'adoption des innovations de e-banking a un impact significatif, mais négatif sur la conquête des nouveaux marchés et sur l'accroissement de la part de marché de la banque au niveau locale.

Donc les 2 hypothèses H4.4.a et H4.4.b ne sont pas confirmées.

Nous pensons que le manque de précision au niveau des réponses qui nous été fournies sur ces variables, ainsi que le faible niveau de variance que nous avons observé, semblent avoir affecté les données de notre étude.

H4.5 : Relation entre le degré d'adoption des innovations de e-banking et son impact sur la gamme des services offerte.

Cette hypothèse propose que plus le degré d'adoption de e-banking est élevé, plus la gamme de services offerte par la banque est élargit.

Notre hypothèse est basée sur les suppositions des auteurs comme Munos A. (1998) qui souligne qu'en acquérant des nouvelles technologies, l'entreprise de service peut intégrer à son offre existante des services nouveaux liés ou non à son activité de base.

Dans le secteur de service bancaire, Cronin (1997) soulignent que les banques désireuses de réussir dans l'E-Business, devront accepter de proposer d'autres produits et services en

complément à leurs services financiers initiaux, par une offre plus élargie avec des produits et services plus personnalisés.

Tableau 4.37
Corrélation de PEARSON entre le degré d'adoption de e-banking et la gamme des services offerte

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
La gamme des services offerte (H 4.5)	-,351	,010

Corrélation signifiante au seuil de risque $\alpha=0,01$.

Le tableau 4.37 nous montre que l'adoption des innovations de e-banking a un impact négatif et significatif sur l'élargissement de la gamme des services offerte.

L'hypothèse H4.5 n'est pas donc confirmée.

H 4.6 : Relation entre le degré d'adoption des innovations de e-banking et son impact sur la relation commerciale avec les clients.

Selon cette hypothèse, plus le degré d'adoption des innovations de e-banking est élevé, plus la relation entre la banque et ses clients est améliorée et enrichie.

Tableau 4.38

Corrélation de PEARSON entre le degré d'adoption de e-banking et la relation avec les clients

Variable	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité
La relation avec les clients (H 4.6)	,351	,010

Corrélation signifiante au seuil de risque $\alpha=0,01$.

Selon (PricewaterhouseCoopers, 2000), plus de 90 % des entreprises sondées dans leur étude mentionnent que l'adoption des affaires électroniques est particulièrement dans le but d'améliorer des relations avec les clients et 58 % d'entre elles précisent que l'accroissement de la satisfaction des clients est une mesure de succès très importante (Fridman, 2000).

Dans le cadre de notre recherche, nous pensons que l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication et la mise en œuvre des systèmes d'information basé sur le contact-client, quels que soit le processus concerné, vente, service après vente, information, réclamation..., quels que soit l'heure, le lieu et le média, renforce la relation commerciale avec les clients. Et cette relation devient plus interactive et personnalisée selon la capacité de ses canaux de communication à disposer des informations fiables sûres et en temps réel sur les nouveaux services et sur l'ensemble des contacts clients.

Nous pensons alors que plus la banque adopte l'e-banking, plus elle peut satisfaire les besoins de ses clients, plus sa relation avec ses clients est valorisée et enrichie.

D'après les résultats de l'analyse de corrélation apparaissant dans le tableau 4.38, la relation entre les deux variables est effectivement positive et significative.

L'hypothèse H4.6 est donc confirmée.

Tableau 4.39

Récapitulation des résultats du test d'hypothèses

1. Variables organisationnelles		
1.1 Taille	H1.1 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé dans les grandes banques	Confirmée
1.2 Type de prise de décision	H1.2 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé dans la banque décentralisée	Infirmée
1.3 Différenciation fonctionnelle	H1.3 : Le degré d'adoption de e-banking est plus élevé dans la banque divisée en plusieurs unités fonctionnelles	Confirmée
1.4 Personnel technique	H1.4 : Le degré d'adoption des canaux de e-banking est plus élevé dans la banque qui possède un personnel technique plus qualifié	Confirmée
1.5 Expérience internationale des décideurs	H1.5 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevé lorsque le décideur possède une expérience à l'étranger.	Confirmée
1.6 Ressources financières	H1.6 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est positivement corrélé avec les ressources financières.	Infirmée
1.7 Risque perçu	H1.7 : Le degré d'adoption des médiums électroniques de e-banking est positivement corrélé avec le niveau de risque que les décideurs sont prêts à tolérer.	Confirmée
1.8 Infrastructure technique	H1.8 : Le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevé dans la banque qui possède une infrastructure développée.	Confirmée
1.9 Maîtrise de l'innovation par les décideurs	H1.9 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est d'autant plus élevé que le niveau de maîtrise de l'e-banking par les décideurs est élevé	Confirmée

2. Variables structurelles

2.1 Environnement technologique	H2.1 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est plus élevé si la banque adopte régulièrement différents types d'innovations technologiques.	Confirmée
2.2 Pression concurrentielle	H2.2 : Le degré d'adoption des canaux de e-banking est positivement corrélé avec la pression concurrentielle.	Infirmée
2.3 coûts d'adoption	H2.3 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est négativement corrélé avec les coûts d'adoption	Infirmée
2.4 Avantage relatif	H2.4 : Le degré d'adoption des nouveaux canaux de e-banking soit d'autant plus élevé que l'avantage relatif perçu de cette innovation est important.	Confirmée
2.5 Complexité de l'innovation	H2.5 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking est négativement corrélé avec la complexité d'adoption de ces innovations.	Infirmée

3. Les variables stratégiques

3.1 Mode de présence à l'étranger	H3.1 : Le degré d'adoption des innovations de e-banking, par une banque, soit plus élevé au fur et à mesure qu'elle évolue dans son cycle d'internationalisation.	Confirmée
3.2 Nombre de marchés étrangers visés	H3.2 : Le degré d'adoption des nouveaux médiums de e-banking est positivement corrélé avec le nombre de marchés visés à l'étranger.	Confirmée
3.3 Capacités de gestion des risques	H3.3 : Le degré d'adoption des innovations en e-banking soit plus élevé dans la banque qui possède des fortes capacités de gestion de risque.	Confirmée

4. La performance organisationnelle

4.1 Rentabilité financière	H4.1 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la rentabilité financière de la banque augmente.	Infirmée
4.2 Qualité des services	H4.2 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus la qualité des services offerts s'améliore.	Confirmée
4.3 Réduction des coûts	H4.3 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking soit élevé, plus le coût de traitement par client, les frais de la transaction, les frais de promotion et les frais d'administration diminuent.	Confirmée
4.4 Conquête des nouveaux marchés	H4.4a : Le degré d'adoption des innovations de e-banking a un impact positif sur la conquête des nouveaux marchés. H4.4b : Le degré d'adoption des innovations de e-banking a un impact positif sur l'accroissement de la part de marché de la banque.	Infirmée Infirmée
4.5 Gamme des services offerte	H4.5 : Plus le degré d'adoption de e-banking est élevé, plus la gamme de services offerte par la banque est élargit.	Infirmée
4.6 Relation avec les clients	H4.6 : Plus le degré d'adoption des innovations de e-banking est élevé, plus la relation entre la banque et ses clients est améliorée et enrichie.	Confirmée

5- Discussion des résultats :

Dans cette section, nous allons discuter de plus près les résultats du test d'hypothèses et ce, en déterminant les variables dont l'impact est significatif sur le comportement d'adoption des innovations de e-banking par les banques, et sur la performance organisationnelle de la banque. A partir de ces variables, nous allons pouvoir conclure quant au profil des banques les plus innovatrices en e-banking, par rapport aux trois catégories de variables, soit, les variables organisationnelles, structurelles et stratégiques.

5.1 Impact des variables organisationnelles sur l'adoption des innovations de e-banking par les banques

Nous avons testé l'existence de relations significatives entre neuf variables, que nous avons sélectionnées et la réaction des banques de notre population face aux innovations de e-banking.

Ainsi, selon ces variables, les banques les plus innovatrices en e-banking sur le marché libanais sont celles qui sont de grande taille (plus de 100 employés) ; qui sont divisées en plusieurs unités fonctionnelles ; qui possèdent un personnel électronique et technique très qualifié ; dont l'infrastructure technique de télécommunication, de multimédia et de réseaux est fortement développée ; dont les décideurs sont prêts à tolérer les risques relatifs à l'introduction de ces médiums au sein de l'organisation, dont les décideurs ont une activité à l'étranger, soit à travers ses activités professionnelles, soit dans le cadre de ses études ; et dont les décideurs maîtrisent eux-mêmes les canaux de e-banking.

5.2 Impact des variables structurelles et l'adoption des innovations de e-banking

Parmi ces variables qui caractérisent le service, objet de l'innovation, et l'environnement de la banque, nous avons sélectionné cinq : l'environnement technologique, la pression concurrentiel, les coûts d'adoption, l'avantage relatif et la complexité de l'innovation.

Les résultats ont montré que deux variables ont un impact significatif sur le comportement des banques face aux innovations de e-banking.

Les résultats révèlent que l'environnement technologique interne de la banque est un déterminant très important de l'adoption de e-banking.

Aussi, l'avantage relatif perçu de l'adoption en terme des performances au niveau d'augmentation de la part de marché de la banque, au niveau de réduction des coûts et au niveau de la satisfaction de la clientèle est un facteur déterminant de l'adoption de ces innovations

Ainsi, nous pouvons conclure que les banques les plus innovatrices en e-banking sont celles qui adoptent régulièrement différents types d'innovations technologiques, et qui perçoivent l'adoption de ces innovations technologiques comme un avantage relatif pour la banque.

5.3 Impact des variables stratégiques sur l'adoption des innovations de e-banking

En testant la relation entre les trois variables stratégiques, dont deux définissent le profil international de la banque, et le comportement d'adoption des innovations de e-banking, nous avons aboutit pour les trois variables à des relations significatives.

En effet, au niveau des variables du profil international, et comme nous l'avons remarqué lors de calcul de l'indice d'adoption, le degré d'adoption des canaux électroniques de e-banking est plus élevé parmi les banques internationales comparativement à celles oeuvrant uniquement à l'échelle locale.

De même, le test des hypothèses a confirmé nos prévisions et nous a montré que les banques qui

évoluent dans leur cycle d'internationalisation sont plus adoptrices des innovations de e-banking.

Il apparaît que la présence à l'international à travers une alliance stratégique à un ou plusieurs partenaires étrangers, ou à travers l'implantation des filiales à l'étranger exercent un impact positif et significatif sur le comportement d'adoption.

La variable le nombre de marchés étrangers visés avait aussi un impact significatif et positif sur le comportement d'adoption des innovations. Dans ce contexte, la banque qui cible plusieurs marchés en même temps est une adoptrice de e-banking.

La troisième variable stratégique, la capacité de gérer tous les risques potentiels de l'adoption est un déterminant important du comportement d'adoption de e-banking.

En nous basant sur ces résultats, nous pouvons affirmer que les banques les plus innovatrices en e-banking sont celles qui ciblent le marché international par des stratégies d'alliance à un ou plusieurs partenaires étrangers, ou celles qui implantent des agences dans différents pays ; sont celles qui ciblent plusieurs marchés étrangers en même temps ; ont celles qui ont plusieurs agences à l'étranger, et sont celles qui ont les capacités internes et externes à gérer les risques potentiels de l'adoption de e-banking.

Il faut noter ici, que le profil des banques les plus innovatrices en innovations de e-banking, est généralisé sur le marché libanais, puisqu'on a étudié 93% des banques qui opèrent sur ce marché, afin de réaliser l'un de nos objectifs principaux : La généralisation des résultats de la recherche pour toute la population bancaire au Liban.

5.4 Impact de l'adoption des innovations de e-banking sur la performance organisationnelle

Parmi les variables caractérisant la performance organisationnelle de la banque, nous avons testé l'existence de relations significatives entre six variables que nous avons sélectionnées et le degré d'adoption des innovations de e-banking.

Les résultats des tests effectués ont révélé que parmi ces variables, l'adoption de e-banking a un impact significatif sur trois, à savoir, la qualité des produits et des services, la réduction des coûts et la relation avec la clientèle.

A partir de ces données, nous pouvons déduire, que les banques qui opèrent au Liban, et en résultat de l'adoption des innovations de e-banking, la qualité des services et des produits offerts à leurs clients s'est améliorée; les coûts globaux dans la banque ont été réduits ; et la relation commerciale avec les client s'est enrichie et devenue plus valorisée.

CONCLUSION

Notre étude a porté sur les déterminants de l'adoption organisationnelle des médiums électroniques de e-banking par les banques internationales et nationales qui opèrent sur le marché libanais. De même, l'étude a porté sur l'impact de cette adoption sur la performance organisationnelle de la banque.

La revue de littérature que nous avons consultée, nous a permis d'identifier un ensemble de variables dont l'impact s'est avéré significatif sur le comportement des entreprises face aux innovations d'une manière générale, ces déterminants étaient classés en quatre catégories à savoir, les variables individuelles, organisationnelles, structurelles et stratégiques.

La revue de littérature consultée a englobé, à côté des déterminants, les implications et es influences de l'adoption des NTIC, de l'e-commerce en général, de l'e-banking sur la performance organisationnelle, au niveau financier, commercial et stratégique.

Notre recherche était orientée vers trois principaux objectifs.

Le premier était d'analyser la réaction des banques face aux nouvelles technologies de la banque électronique. A cet effet, nous avons retenu sept types de canaux électroniques de distribution et de communication à savoir, le phone banking, le mobile banking, le guichet automatique, le TV banking, le PC banking, l'extranet et l'Internet banking.

Le second objectif consistait à déterminer l'impact du profil international et des autres caractéristiques de la banque sur l'adoption des innovations de e-banking et ce, en testant empiriquement l'existence de relations significatives entre ces deux concepts. Ceci nous a permis de dégager le profil des banques innovatrices en e-banking.

Le troisième objectif était d'analyser l'impact de l'adoption de ces innovations sur la performance organisationnelle des banques et ce, en testant empiriquement l'existence des relations significatives entre les concepts. Ceci nous a permis de généraliser l'influence de e-banking sur la performance des banques qui opèrent au Liban.

Ainsi, dans le but de réaliser nos objectifs, nous avons consacré la majeure partie de notre

étude à l'analyse de la relation entre l'adoption des innovations de e-banking et un ensemble de caractéristiques organisationnelles, structurelles et stratégiques que nous avons retenues à cet effet. De même des variables de la performance organisationnelle que nous avons jugé pertinentes dans le cadre de notre recherche.

Nous avons élaboré un ensemble d'hypothèses en vue de tester l'existence de relations significatives entre l'adoption et chacune des variables retenues. Ainsi, vingt-quatre hypothèses ont été proposées.

A partir de la liste complète des banques qui opèrent au Liban, offerte par « L'association des banques au Liban », nous avons ciblé un total de 57 banques de différentes tailles, ayant ou non des activités internationales, et qui représentent toute la liste.

L'enquête a été réalisée par le biais d'un questionnaire administré par une entrevue personnelle, adressé aux responsables des technologies de l'information et de e-banking au sein des banques. Suite à ces démarches, nous avons obtenu un taux de réponse globale de l'ordre de 93%.

Les analyses bivariées que nous avons utilisées pour la vérification de nos hypothèses de recherche, nous ont conduit aux conclusions suivantes :

- Parmi les neuf variables organisationnelles retenues, sept exercent un impact significatif sur l'adoption des innovations de e-banking. Il s'agit de la taille de la banque, la division fonctionnelle, la présence d'un personnel technique, l'infrastructure technique, le risque perçu, l'expérience internationale des décideurs et la maîtrise de l'innovation par les décideurs.
- Les caractéristiques structurelles ayant un impact significatif sur l'adoption des innovations de e-banking sont : l'environnement technologique interne de la banque et l'avantage relatif perçu de l'adoption de ces canaux.

En effet, les banques dans notre étude perçoivent que l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication procure à la banque des avantages relatifs par rapport aux d'autres canaux traditionnels.

D'autre part, les résultats ont révélé que l'état technologique de la banque est un déterminant très important de l'adoption de e-banking

- En ce qui concerne les trois variables stratégiques, dont deux mesurent le profil international de la banque, à côté de la variable capacité de la banque à gérer les risques, toutes les trois exercent un impact significatif et positif sur le comportement d'adoption des innovations de e-banking

Ces trois catégories des hypothèses testées, nous ont permis de déduire le profil de la banque innovatrice en innovations de e-banking et de le généraliser pour toute la population bancaire au Liban.

Ainsi, la banque innovatrice en e-banking au Liban, est une banque internationale ; qui opère sur plusieurs marchés en même temps en implantant des filiales ou bien par des alliances stratégiques à un ou plusieurs partenaires étrangers ; qui est de grande taille (plus de 100 employés) ; qui est divisée en plusieurs unités fonctionnelles ; qui possède un personnel électronique et technique très qualifié ; qui a une infrastructure technique de télécommunication, de multimédia et de réseaux fortement développée ; qui a des fortes capacités à gérer les risques potentiels de l'adoption ; qui adopte régulièrement différents types d'innovations technologiques, qui perçoit l'adoption de ces innovations technologiques comme un avantage relatif pour la banque.

Une banque innovatrice en e-banking est une banque dont les décideurs sont prêts à tolérer les risques relatifs à l'introduction de ces médiums au sein de l'organisation, dont les décideurs ont une activité à l'étranger, soit à travers ses activités professionnelles, soit dans le cadre de ses études et dont les décideurs maîtrisent eux-mêmes les canaux de e-banking.

- Enfin, pour le troisième objectif, et qui est l'analyse de l'impact de l'adoption de e-banking sur la performance organisationnelle de la banque, six variables de performance ont été retenues dont trois ont été influencées par l'adoption des innovations de e-banking à

savoir, la qualité des produits et des services, la réduction des coûts et la relation avec les clients.

En effet, l'adoption de e-banking avait un effet significatif sur l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts aux clients ; a contribué à la réduction des coûts globaux dans la banque d'un certain niveau : et a valorisé et enrichi la relation commerciale avec les clients.

Ces résultats sont généralisés pour toute la population des banques opérant sur le marché libanais.

Contribution de l'étude et les implications stratégiques

Dans la revue de littérature consultée, nous retrouvons les déterminants de l'adoption des innovations en général, mais pas les déterminants de l'adoption des affaires électroniques ou de l'e-banking, surtout que la banque électronique, lorsqu'on la regarde du point de vue des acteurs, n'est pas une technologie, ni une finalité en soi mais une pratique d'affaires et une pratique d'affaires innovante dont sa pénétration ne peut être évaluée de la même façon qu'une technologie générique. Ainsi son adoption signifie une profonde remise en question des processus d'affaires et de la structure interne de l'entreprise.

Dans notre recherche, nous avons essayé de prendre en considération ces arguments, et de considérer que l'adoption de e-banking n'est pas comme la pénétration d'une simple technologie. Pour cela, on a introduit certaines variables qui n'ont pas été étudié ou qui ont été quasiment ignoré en littérature, surtout les variables stratégiques comme la capacité de gestion du risque et le profil international des banques.

D'autre part, malgré l'importance et l'engouement que suscitent les canaux électroniques de distribution et de communication dans le secteur bancaire, très peu d'études semblent avoir tenté de connaître les impacts réels de degré d'adoption de ces canaux sur la performance de la banque. Nous avons essayé dans le cadre de notre recherche d'analyser ces impacts et de les généraliser sur toute notre population.

A travers l'étude, nous avons pu déterminer le taux d'adoption de chaque canal électronique de e-banking par les banques internationales et locales qui opèrent sur le marché libanais. En plus, nous avons pu identifier les médiums électroniques les plus connus et les plus adoptés et ceux qui le sont à moindre degré. Ces données n'étaient pas, encore, disponibles dans les banques.

Nous avons également généralisé les résultats de notre étude sur toute la population, ainsi pour le profil des banques innovatrices en e-banking, c'est un profil général qui peut être utilisé comme un modèle de base par toutes les banques qui opèrent au Liban et qui désirent, un jour innover en e-banking.

Enfin, un facteur important que nous avons pu soulever à travers notre étude, est la relation entre l'adoption des innovations de e-banking et la performance organisationnelle de la banque. En effet, les résultats ont montré que la contribution de e-banking à l'amélioration de la performance de la banque, en terme de qualité des produits et services offerts, réduction des coûts et de relation avec les clients, augmente fortement la probabilité de leur intégration dans la structure organisationnelle.

Limites de l'étude

Certes ce travail a été réalisé avec beaucoup d'applications, il n'en demeure pas moins qu'il comporte certaines limites que nous devons les relever :

- La première limite est relative à la validité de notre questionnaire. Malgré qu'on a testé la fidélité de nos construits et de notre questionnaire, mais on a négligé la validité. La validité de certaines questions et échelles de mesure a été déjà testée, car ces échelles de mesure sont connues et adoptées au niveau international. Mais pour les questions qui sont basées sur l'effort de la réflexion personnelle, leur validité n'a pas été testée.

- La deuxième limite est relative à notre cadre conceptuel, dans lequel nous avons intégré certaines des variables soulevées par la revue de littérature et d'autres par la réflexion personnelle et qui nous en semblaient particulièrement importantes, mais il est possible que d'autres variables que nous n'avons pas retenues, auraient eu un impact significatif sur l'adoption de la banque électronique.
- Une autre limite est le choix seulement de six variables pour mesurer la performance organisationnelle, d'autres variables auraient peut-être pu modifier la structure des résultats.
- L'étude a été faite après moyennement deux ans de l'adoption effective des innovations de e-banking par les banques, ce qui a affecté les résultats de la performance, surtout que la performance organisationnelle résultante de l'adoption ne peut être remarquée qu'après trois ans au minimum.
- L'étude a englobée l'analyse de l'adoption de tous les canaux électroniques de e-banking, où certains canaux ont été adoptés avant les autres, et cela a influencé sur les résultats surtout en ce qui concerne la performance organisationnelle, car les réponses étaient générales, tandis que pour chaque canal il aurait dû avoir une réponse.

Voies futures de recherche

L'adoption de la banque électronique et son impact sur la performance organisationnelle de la banque est un sujet vaste qui pourrait être exploré sous différentes perspectives. En voici quelques unes :

- Réaliser la même recherche sur un autre marché ou pays et effectuer des comparaisons des résultats pour en déduire quels sont les facteurs communs et les déterminants de l'adoption de e-banking qui diffère d'un pays à un autre.

- Comparer les résultats de l'étude avec d'autres organisations financières autres que les banques.
- Refaire la même étude, d'une façon longitudinale, c'est-à-dire après quelques années et comparer les résultats pour en savoir l'effet de temps sur les relations entre l'adoption et les performances de la banque.
- Introduire d'autres variables qui peuvent mesurer la performance de l'adoption des innovations de e-banking.
- Faire des études sur les déterminants de l'adoption de chaque canal électronique, à part, et son impact sur la performance, et effectuer des comparaisons entre les différents canaux.
- Étudier l'impact de l'adoption des innovations de e-banking sur la performance de la banque, mais pas auprès d'acteurs de l'entreprise mais auprès de leurs clients, dans le but de savoir les perceptions et les opinions des consommateurs face aux canaux électroniques de distribution et de communication

BIBLIOGRAPHIE

- ActivMedia. 2000. *B-to-B companies go online as a matter of survival*. ActivMedia Research,.
- ActivMedia. 2001. *B-to-B e-commerce revenues tripling in 2001*. ActivMedia Research.
- Ajzen, I. et Fishbein , M. 1980. *Understanding Attitudes and Predicting Behavior*. Prentice-Hall Inc, 278p.
- Allaire,Y. et Firsirotu M.E.1993. *L'entreprise stratégique : Penser la stratégie*. Gaëton Morin éditeur, bibliothèque nationale de Canada.
- Arndt,J.1967. « Role of Product-Related Conservations in the Diffusion of a New Product». *Journal of Marketing research*, vol. 4, p. 291-295.
- Badoc,M ., Lavayssiere B. et Copin E, 1994. *e-marketing se la banque et de l'assurance*. éditions d'Organisation.
- Bakos,J.Y. 1991. « Astrategic Analysis of electronic Marketplace». *MIS Quarterly*, vol. 15, no.3, p.295-310.
- Based Committee on Banking Supervision. 2001. risk management principles for electroning banking, BIS.
- Bass, Frank M. 1969 « A New Product Growth Model for Consumer Duables» . *Management Science*, vol 15, (janvier), p.215-227.
- Bass, Frank M , 1980. « The Relationship Between Diffusion Rates, Experience Curves, and Demand Elasticities for Consumer Durable Technological Innovations». *Journal of Business*, vol.53, p.51-67.
- Bauer, R.A. 1960. « Consumer Behavior as Risk Taking».in R.S. Hancock (ed), *Dynamic Marketing for a Changing World*, Chicago. American Marketing Association.
- Bellon, J.B. et Serafimovski S. 1997 « les stratégies pour améliorer les performances », *Banque*, n° 582 (juin) p20-23.
- Bergadaa, Michelle. 2001. « Les raisons de la mutation par les NTIC de l'interface commerciale », *Gestion*, vol. 26, no 3(automne), p.35-44
- Bernstein, R. 2000. « The high cost of e-business ». *RISe-Technology*.
- Bock, G.E., et Marshak, D.S. 2000.«A guide to succeeding in the net economy: Creating and sustaining customer relationships on the web». *iPlanet e-Commerce Solutions*.
- Carmichael, M.1999. "Calculating the cost for e-commerce". *Advertising Age's Business Marketing Online*.

Carmichael, M. 1999. "E-commerce sites return investment". *Advertising Age's Business Marketing Online*.

Carmichael, M. 1999. "Should you redesign?" *Advertising Age's Business Marketing Online*.

Centre général des services internet. Bélisle, Solange 2003. *L'intégration des TI apporte une meilleure croissance aux entreprises*. www.cgsi.ca

Centre général des services internet. 2002. *Internet permet de doubler les profits de PME*. www.cgsi.ca

Chabaneix, D. 1997. "La banque directe en Europe", *Banque*, n° 586 (novembre), p22-24.

Québec, Conseil de la Science et de la technologie. 2002. *Pour une politique québécoise de l'innovation : L'innovation, une exploration sectorielle, aérospatiale, pharmaceutique, produits forestiers*. Québec.

Cooper, R.B. et Zmd, R.W. 199. « Information Technology Implementation Research : A Technological Diffusion Approach ». *Management Science*, vol 36, Is. 2, p.123-139.

Cox, D.F. 1967. « Risk taking and information handling in consumer behavior ». Harvard University press.

Cox, D.F. et Rich, S.U. 1964. « Perceived risk and consumer decision-making : The case of telephone shopping ». *Journal of Marketing research*. Novembre, p.32-39.

Crance, Philippe. 2001. « Le marketing de l'innovation: des outils de valoriser la recherche et les technologies nouvelles ». *Revue Française Du Marketing*, no. 182.

Cronin, M.J. .1997. *Banking and Finance on Internet*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Cronin, M. J. 1996. « The Internet as a Competitive Business Resource ». Dans Cronin, M. J., *The Internet Strategy Handbook*. Harvard Business School Press.

Cuevas, Jackie. « The internet banking Horizon: Bleak or Bright for community banks? ». www.qup.com

Dean, J.W. 1987. *Deciding to innovate: How Firms Justify Advanced Technology*. Cambridge, Mass, Ballinger.

Deise, Martin V., Nowikow, Conrad, King, Patrick et Wright, Amy. 2000. *Executive's Guide to E-business: From Tactics to Strategy*. Pricewaterhousecoopers L.L.P., 272p.

Der Velde, H.V. 1996. « Etablir un pont entre la banque et la technologie ». *Banque*, n°571, juin, p14-16.

- Desreumaux, A. 1992. "Introduction à la gestion des entreprises". Armand Colin.
- Dickerson , M.D. et Gentry, J.W. 1983. « Characteristics of Adopters and Non-adopters of Home Computers». *Journal of Consumer Research*, vol10, Iss.2, p.225-235.
- Dietsch, Michel 1997. " L'efficience: Un nouvel outil de mesure des performances", *Banque*, n 586 (novembre), p52-55.
- Diniz, E. 1998." Web banking in USA ", diniz@haas.berkely.edu
- Dixon, Mary et Nixon, Brian. 2000. *e-banking: Managing your money and transactions online*. SAMS publishing, 244p.
- Dodson, J.2000 «Find out why your customers leave». *Internet Week Online*. 14 février 2000
- Dodson, J. 2000.«Some measures need that soft touch». *Internet Week Online*, 29 mai 2000
- Dodson, J. 2000.«Use metrics to build a customer focus». *Internet Week Online*, 1èr mai 2000.
- Downs, G.W. et Mohr, L.B. 1976. « Conceptual issues in the study of innovations» *Administrative Science Quarterly*, vol.21, no. 4.
- Dubé, Line et Paré, Guy. 1999. « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel». *Gestion*, vol. 24, no. 2, p.14-22.
- Duhaime C.P., Kindra, G.S., Laroche, M. et Muller, T.E. 1996. Le comportement du consommateur. Editeur Gaëton Morin, 2^{ème} édition, 669p.
- Etzel, Micheal J et Wahlers, Russel. 1984. «Optimal Stimulation Level and Consumer Travel preference, in eds: Russel W. Belk et Robert A. Peterson, AMA Educator's Proceedings. American Marketing Association. P. 92-95.
- Evans, B. 2000.«E-commerce: Reality bites». *InformationWeek Online*, 5 juin 2000.
- Evans, P.B. et Wurster T.S. 1997. " strategy and the new economic of informations". *Harvard Business Review* (march), p63-79.
- Eveno, E. et D'hirbane, A. 1997. « Les utilisateurs comme concepteurs de services multimédias interactifs : le projet 'ville numérisée' à Parthenay », colloque international Penser les usages.
- Falcy, S. 1993. «Pour une mise en œuvre du concept de niveau optimal de stimulation dans un contexte français». Actes du 9^{ème} Congrès de l'Association Française de Marketing, no 9, p. 513-542.
- Farah, E. 2001. « Electronic Banking: Regulatory Framework, Security and Risk». Thesis of

PHD, Beirut, American University of Beirut.

Federal Deposit Insurance Corporation. 1998. Electronic Banking: *Safety and Soundness Examination Procedures*. p.1-13

Finneran, T.R. 2000 «E-biz metrics». *The Data Administration Newsletter*.

Forrester Research. 1998. *The Forrester Report: Best of The Business Web*. vol.2, no.2. Août.

Forrester Research. 2001. *The Forrester Report: E-retailing*.

Fraser, J.; Fraser, N.; et McDonald, F. 2000.«The strategic challenge of electronic commerce». *SupplyChain Management*.

Fredrickson, J.W. 1986. « The Statagic Decision process and organizational structure». *Acadamy of Mangement Review*. Vol. 11, no.2

Fridman, S. 2000.«Companies transform way they do e-business». *BizReport*,16 mai 2000.

Frini, Anissa et limayem, Moez. 2001. « Facteurs influençant les intentions d'achat à partir le Web : Étude comparative des acheteurs et des non acheteurs». Université de Laval.

Gatignon, Hubert, Jehoshua Eliahberg et Thomas S., Robertson. 1989. «Modelling Multinational Diffusion Patterns : An efficient Methodology ». *Marketing Science*, vol 8, p.231-247.

Gatignon, H. et Robertson Thomas S. 1985. "A proposal Inventory for new Diffusion Research", *Journal of Consumer Research*, no 1(march), p 249-267.

Gatignon, H. et Robertson Thomas S. 1989. « Technology Diffusion : An Empirical Test of Competitive Effects». *Journal of Marketing*, vol.53 (1), p.35-49.

Gatignon, H. et Robertson Thomas S. 1989. « Determinants of Diffusion Patterns : A cross-Country A nalysis». *Marketing Science*, vol.8 (Été), p.231-247.

Gatignon, H. et Xuereb, J.M. 1997. « Strategic orientation of the Firm and new product performance». *Journal of Consumer Research*, no 34 (février), p. 77-90

Gattiker, U.E, Perlusz,S. et Bohmann, K. 2000. «Using the Internet for B2B activities: a review and future dirctions for research», *Internet research, Electronic Networking Applications and Policy*, vol 10, no 2, p. 126-140.

Gauvin, Stéphane et Rajiv, Sinha. 1991.« Innovativeness In industrial Organisations : A two-Stage Model of Adoption». Document de travail, Univerité Laval.

- Gein, Dominique 1996. " Internet et la banque", *Banque*, n 571(juin), p 38-41.
- Geyer, J. 1997.« Adoption of e-finance» Research Note SPA-1200-101, Gartner Group, 1997.
- Goldsmith. R.E et Flynn, L.R. 1992. « Identifying Innovators in Consumer Product Market» *European Journal of Marketing*, vol 26, Iss. 12, p.42-55
- Hardy, C. 1995. "Trust and the virtuel organization", *Harvard Business Review* (may), p2-8.
- Harper, J.E. 2000.« Online banking services open up to small firms». *St. Louis Business Journal*.
- Hategekimana, Bernard et Trant, Michael. «Adoption and Diffusion of New Technology in Agriculture: Genetically Modified Corn and Soybeans». Statistique Canada.Ottawa
- Hénault, G.M. 1973. *Le comportement du consommateur: Une approche multidisciplinaire*. Les presses de l'université de Québec, 177p.
- Hirschman, Elizabeth C. 1980. « Innovativeness, Novelty Seeking And consumer Creativity». *Journal of Consumer Research*, vol.7, p.283-295.
- Hirst, A. 1999. " Channel Crossings", *The Banker*, (septembre), p. 72-73.
- Horsky, Dan et Leonard, Simon. 1983. « A dvertising and The Diffusion of New Products». *Marketing Science*, Vol.2, p.1-17.
- Jacob, Réal, julien, Pierre-André, et Raymond, Louis. 1997. « Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : Les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau». *Gestion*, vol. 2, no.3, p.93-100.
- Jacoby,J. et Kaplan, L. 1997 « The components of percieved risk» . Association for Consumer Research, p. 382-393.
- Julien, P.A., Carriere, J.B. et Herbert, L.1988. «La diffusion des nouvelles technologies dans trois secteurs industriels» Québec : Conseil de la science et de la technologie.
- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. 2001. « The strategy-focused organisation : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment». Harvard Business School Press.
- Karahanna,E., Straub D.W. et Chervany, N.L. 1999. « Information Technolgy Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-adoption and Post-adoption Beliefs», *MIS Quarterly*, vol 23, Iss. 2, p.183-213.

- Kirsner, D. et Balbi D. (1997), « Les besoins des banques », *Banque*, n 586, p 38-39.
- Krugman, H.E. 1965. « The impact of television advertising: Learning without involvment ». *Public Opinion Quarterly*, vol.29, p.349-356.
- Kumar, N., Stern L.W. et Achrol R.S. (1992), «Assessing reseller performance from the perspective of the supplier», *Journal of Marketing Research*, 29, p238-253.
- Lamouline, Olivier. 1998. «L'innovation technologique dans les établissements de crédit et les sociétés d'assurance». SESSI, no.95 (septembre). www.industrie.gouv.fr
- Langley ,A. 1989.« In search for rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organisations ». *Administrative Science Quarterly*, vol.34, no.4, p.598-631.
- Langley, Ann et Truax, Jean. 1994. « A Process Study of new Technology Adopion In Smaller Manufacturing firms ». Montréal, Presses de l'université de Québec à Montréal.
- Lejeune, A. et St-Amant, G. 1998. «Evaluer les projets d'investissements en technologies de l'information : Révision du processus de la Banque mutuelle de Québec». *Systèmes d'informations et Mangement*, vol.3, no.1, p.161-186.
- Lejeune, Albert, Préfontaine, Lise et Ricard Line. 2001. « Les chemins vers la performance : L'approche relationnelle et la transformation des entreprises ». *Gestion*, vol. 26, no. 3, p.45-51.
- Lejeune, Albert. « The information technology at the heart of strategic space : The changing financial services industry ». Université d Québec à Montréal.
- Lemaître, Pierre. 1997. « Les enjeux de la banque à distance ». *Banque*. No. 587, p.63-65.
- Le Leyzour, A. 1996. « Le marché aux puces du XXIème siècle: Impact des autoroutes électroniques sur le commerce de détail ». (partie1), chaire de commerce Omer DeSerres, cahier de recherche, no. 96-01.
- Lewis, D. 2000.«Pressure mounts to gauge e-biz ROI». *Internet Week Online*, 30 octobre 2000.
- Lewis, D.20000.« Some retailers de-emphasize web payback ». *Internet Week Online*, 23 octobre 2000.
- Liang, T.P et Huang J.S. 1998. «An Empirical Study on Consumer Acceptance of products in Electronic Markets: A transation cost Mode ». *Decision Support Systems*, vol 24, Iss.1, p.29-43.
- Limayem, Moez, Poisson, Marie-Andrée et Dhrif, Hichem. 1998. « Impact de l'utilisation du réseau Internet sur la performance organisationnelle ». Document de travail. Université Laval.
- Limayem, M., Haloui N. 1997. « Impact de l'investissement en Technologies en l'Information

sur la performance des entreprises: une nouvelle vision ». Document de travail. FSA, Université Laval.8.

Limayem, M., Chabchoub, N. 1997. « Les facteurs motivateurs de l'utilisation du réseau Internet ». *Comptes rendus, 3^{eme} colloque de l'Association Internationale de Management*, mai 1997.

Mahajan, Vivay, Eitan, Muller et Rajendra K. Srivastava.1990. «Determination of adopters catagories by using diffusion Models». *Journal of Marketing Research*, vol.27 (1), p.37-50.

Mahajan, Vivay, Eitan, Muller et Frank, Bass.1990. « Innovation diffusion and new product growth Models in Marketing». *Journal of Marketing*.

Maloff, J. 1996. « Measuring the Value of the Internet for Business ». Dans Cronin, M. J., *The Internet Strategy Handbook*. Harvard Business School Press.

Manning, K.C., Bearden, W.O. et Madden, T.J. 1995.« Consumer Innovativeness and the Adoption Process», *Journal of Consumer Psychology*, vol 4, Iss. 4, p.329-345.

Masterson, J.J. et G. Hayward. 1979. «Adoption of Innovation : A concept Attainment View». *Management Decision (UK)*, vol17, (4), p.284-294.

Mathe, Hervé, Dubosson M. et Rousseau M. 1997. *Le service global: Innovations et stratégie internationale de développement dans les services*. Paris, Maxima-Laurent du Mensil.

Midgley, David F. 1977. « Innovation and New Product Marketing ». Londres : Groom Helm. LTD

Midgley,Davd et Grahame R., Dowling 1978. «Innovativeness : The concept and its measurment». *Journal of Consumer Research*, vol4 (mars), p.229-242.

Mercier, Maguy 1997. “ Vers des systèmes d'information orientés client”.*Banque*, n 586, (novembre), p 38-39.

Meredih, J.R. 1987. « The strategic advantages of new manufacturing technologies for small firms». *Strategic Management Journal*, vol.8, p.249-258.

Mintzgerg, H. 1979. *The structuring of organisations*. Englewood cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Mintzgerg, H., Raisinghani, D. Et Theoret, A. 1976. « The structure and the unstructured decision processes». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, p. 24-275.

Mohr, L.B. 1969. «Determinants of innovation in organistions». *American Political Science Review*.

Morgan, R.M. et Hunt, S.D. 1994. « The commitment- trust theory of releshionship

marketing », *Journal of Marketing*, vol.58. p.20-38

Munos, Annie. 1999. « Technologies et Métier de service». *Décisions Marketing*, no.17 (août), p.55-65.

Munos, Annie. 1998. « Servuction et Coopération : Une approche Marketing de la coopération dans les services», *Revue Française de Marketing*.

Myers, W. (1995). « What we've learned to date ». *Mortgage Banking*. Vol. 56. p. 38.

Nantel, J. Et Tellier, C. 1992. «L'achat par services télématiques : qui sont les utilisateurs et pourquoi». *Technologies de l'information et société*, vol4, no. 3, p.333-350.

Nantel, Jacques, Sénécal, Sylvain et Caron, Raphaëlle. 2001. « L'utilisation des meilleures pratiques commerciales dans Internet : Une étude empirique de type benchmarking». *Gestion*, vol. 26, no.3, p. 27-34.

Negro, Yves. « Les compétences commerciales à l'épreuve de l'appropriation des technologies modernes de l'information et de la communication : le cas de la distribution en milieu bancaire». *La Revue des sciences de Gestion*, Direction et Gestion, no. 190-191, Organisation, p.59-72.

Nehmzow, Claus. 2002. «The Internet Will Shake Banking's Medieval Foundations». *Booz Allen & Hamilton*

Nicoletti, Giuseppe. 2003. « Concurrence, Innovation et Croissance». OCDE.

Nicoletti, Giuseppe e Scarpetta, Stefano,. « Regulation, productivity and growth». OECD evidence, Documents de travail du Département des affaires économiques, n°347, et de OECD Economic Outlook 72, chapitre VI.

Nicoletti, Giuseppe « Product and labour markets interactions in OECD countries» Documents de travail du Département des affaires économiques, n°312, et de OECD Economic Outlook 71, chapitre VII.

Noori, H. 1988. « Benefits arising from new technology adoption : Small vs. Large firms». *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol.5, no.1, p.8-16.

Ostlund, Lyman E. 1974. « Percieved Innovation Attributes as Predictors of Innovativeness», *Journal of Marketing Research*, no 1 (septembre), p.1-15.

Ostlund, Lyman E. 1969. «The role of Product Perceptions in innovative behavior, in ed. P.R. Mac Donald». *Marketing Involvement in Society and the Economy*, Chicago:American Marketing Association , p.259-266.

Parasuraman, A. 1986. *Marketing research*, Addison –Wesley Publishing company, Inc.

- Perrien, J., Filiatrault, P. et Ricard, L. 1993. « The implementation of relationship marketing in commercial banking ». *Industrial Marketing Management*, vol.22, p.141-148.
- Perrien, J. et Ricard, L. 1994. « L'approche relationnelle dans le secteur bancaire », *Revue Gestion*, 21-26.
- Petrof, John V. 1998. *Comportement du consommateur et Marketing*. Les presses de l'université Laval, 473p.
- Porter, Michael. 2001. "strategy and the internet". *Harvard Business Review*(mars), p63-79.
- Porter, Michael et Rivkin, Jan W. 2000. « Industry Transformation ». *Harvard Business Review* (juillet), Reprint N9-701-008, 12p.
- Porter, M. 1992. « L'avantage concurrentiel, InterEditions.
- Préfontaine, L. 1999 « Relation entre compétences organisationnelles et nouvelles technologies informatiques ». *Revue Canadienne de Sciences de l'Administration*, vol. 14, p.372-385.
- PricewaterhouseCoopers.2000. « *Study of e-business adoption by small and medium enterprises* ». APEC.
- PricewaterhouseCoopers. 1999. « *Electronic business outlook* ».
- Rabut, J.C. 1996. " Le datawarehouse: Une nouvelle informatique bancaire". *Banque*, no.574, octobre, p72-74.
- Rambicur, Jean François et Khac Tru Do. 1997. " Apres l'e-commerce, l'e-product", *Banque*, no.586 (novembre) p20-21.
- Ramos, Daniel et Berneman, Corinne. 2001. « Les consommateurs argentins et mexicains utilisent-ils des critères différents lors de la sélection d'une banque ». *Gestion*, vol.26. no. 2, p.58-67.
- Riddle, D.I. 2000. *Offshore back office operations: Supplying support services to global markets*. Geneva: International Trade Centre.
- Riddle, D.I. 2000. *Services to global markets: A profile of Canadian women who export services*. Foundation of Canadian Women Entrepreneurs.
- Riddle, Dorothy I. 2001. « Cadre d'analyse de rentabilisation pour l'adoption des affaires électroniques dans les petites entreprises ».
- Robertson, T.S.1967. "The Process of Innovation and the Diffusion of Innovation" *Journal of Marketing*, January, p. 14-19

Robertson, Thomas S. (1971), “ Innovatrice behavior and communication”, New York, Holt, Rinehart and Winston.

Roehrich, Gilles. 2001. « Causes de l’achat d’un nouveau produit: Variables individuelles ou caractéristiques perçues», *Revue française du Marketing*, no 182.

Roehrich, Gilles.1994. «Innovativité hédoniste et sociale:proposition d’une échelle de mesure». *Recherche et Applications en Marketing*, vol 9, no 2, p.19-41.

Roehrich, Gilles. 1993. « Nouveauté perçu d’une innovation». *Recherche et Applications en Marketing*, vol.2, no 1, p1-15.

Roehrich, G., Valette-Florence P. et Rappacchi B. « Combined incidence of personal values, involvement and innovativeness on innovative consumer behaviour». In « Is Marketing keeping up with consumer?». Séminaire ESOMAR, Vienne, 1989, p.261-278.

Rogers, Everett M. 1961. “diffusion of innovations”, New York: The free press

Rogers, Everett M. 1983 “diffusion of innovations”, New York: The free press

Rogers, Everett M. Et Shoemaker, F.F. 1971. Communications of Innovations. New york. Free Press.

Roselius,T. 1971. « Consumer rankings of risk reduction methods». *Journal of Marketing*, vol. 35,p. 56-61.

Salkin,S. 1999. «Fear of Buying». Logistics Management anf Distribution Report,Radnor, vol 8, Iss. 5, p.101-104.

Sawhney, Mohanbir et Parikh, Deval. 2001. “ Where value lives in networked world”, *Harvard Business Review* (January) p79-86.

Schlier, F. 1997. “Multiple styles of electronic financial services”. Research note KA-900-112, Gartner Group, juillet 1997.

Seybold, P.B. et Marshak, R.T. 1998. *Customers.com: How to create a profitable business strategy fot he internet and beyond* . Times Business.

Shrivastava, P. et Grant, J.H. 1985. « Empirically derived models of strategic decision making processes». *Startegic Management Journal*, vol.6, p. 97-113.

Sinha, Rajiv K, et Murli Chandrashekar. 1992. « A Split Hasard Model for Analysing the Diffusion of Innovation». *Journal of Marketing Research*, vol.29, (février),p. 101-115.

Skhiri, Sameh. 2000. “ Adoption des innovations en technologie de l’information par les

entreprises internationales”. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Québec à Montréal.

Song, X.M. et Parry Mark E. 1997. « The Determinants of Japanese New Products Success», *Journal of Marketing Research*, 34 (février), pp. 64-76.

Spima, Isabelle. 1996. “S’adapter au multimédia”, *Banque*, n 572.

Stamoulis, D.S. (1994), “ How Banks fit in an iInternet Commerce Business activities Model”, dstamoulis@yahoo.com

Steenkamp, J.B. et Baumgartner H. 1992. «The Role of Optimum Stimulation Level in Exploratory Consumer Behavior». *Journal of Consumer Behavior*, no 19, p. 434-448.

Strassman,P. 1990. «The business value of computers». The information Economics Press.

Takada, Hirokazu et Dipak Kain.1991. «Cross-National Analysis of Diffusion of Consumer Durables». *Journal of Marketing*.

Tan, Margaret et Teo, Thompson S.H. 2000. «Factors Influencing the Adoption of Internet Banking». *Journal of the Association for Information Systems*, vol.1,(5),p.1-44.

Tatikonda, Mohan V. et Montoya-weiss Mitzi M. 2001. “ De l’intégration des perspectives opérationnelles et marketing sur l’innovation produit: L’influence des facteurs portant sur les processus organisationnels et des compétences sur le développement de la performance”, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 16, no 4, p 71-91.

Thompson, D. 2000. «Branding hasn’t change much». *MC Technology Marketing Intelligence*, New York,

Thompson, R.L., Higgins,C. et Howell, J.M. 1994. «Influence of experience on personal computer utilization: Testing a Conceptual Model». *Journal of Management Information Systems*, vol 11, Iss.1, p.167-187.

Triandis, H.C. 1979. «Values, Attitudes and Interpersonnal Behavior, Nebraska Symposium on Motivation». P.195-259.

Van den Poel, D. et Leunis, J. 1999. « Consumer acceptance of the Internet as a chanel of distribution». *Journal of Business Research*, vol.45, p.249-256.

Venkatesan, M. 1973. « Cognitive Consistency and Novelty Seeking, in eds. Scott Ward et Thomas S. Robertson». *Consumer Behavior, Theoretical Sources*, Englewood Cliffs.

Villarmois, Olivier. 1999. “ Evaluer la performance des réseaux bancaires- la méthode DEA”. *Décisions Marketing*, no 16 (janvier), p39-50

Villates, Dominique. 1997. « Demain, la banque à distance». *Banque*, no. 585, p.68-70.

Wiegran, Gaby et Koth, Hardy. «Customer Retention in on-line Retail». Journal of Internet Banking and Commerce. www.arraydev.com/commerce/jibc/articles.htm

Wilder, C. 1999. « E-business.: Strategic investment». *Information Week Online*.

Zaichkowsky, J.L. 1986. « Conceptualizing involvement». *Journal of Advertising*, vol. 15, no.2, p.4-14.

APPENDICE A

QUESTIONNAIRE

Etude sur l'adoption de la banque électronique et son impact sur la performance organisationnelle
Cas du marché libanais

TOUFAILY Elyssar-MBA Recherche
Université de Québec à Montréal-UQAM

Toutes vos réponses sont confidentielles ; seules les personnes du groupe de recherche y auront accès. Ne seront publiées que des statistiques d'ensemble ne permettant aucunement d'identifier le nom de la banque. Une fois l'étude achevée, il nous ferait plaisir de mettre à votre disposition un résumé des résultats obtenus.

Merci d'avance pour votre collaboration

Section A : Comportement vis-à-vis des canaux électroniques de distribution et de communication « E-BANKING »

QA1 : Connaissez-vous les canaux électroniques de communication et de distribution des produits et des services financiers suivants ?

Canaux de distribution et de communication

Connaissance

- Phone Banking
- Mobile Banking/ WAP Banking
- Guichet automatique/ ATM
- TV Banking
- PC Banking
- Minitel
- Extranet
- Internet Banking/ Web Banking
- Kiosque électronique

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |

QA2 : Quels sont les canaux électroniques utilisés quotidiennement par votre banque comme un canal de distribution et de communication électronique ?

- Phone Banking
- Mobile Banking/ WAP Banking
- Guichet automatique/ ATM
- TV Banking
- PC Banking
- Extranet
- Internet Banking/ Web Banking

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |
| <input type="checkbox"/> oui | <input type="checkbox"/> non |

Si vous adoptez au moins un canal, continuez . Si non, passez aux sections B,C et E.

QA3 : Indiquez le degré d'importance de chaque canal électronique dans votre banque :

1= Pas du tout important ; 2= Peu important ; 3= Moyennement important ; 4=Très important ; 5= Extrêmement important

	Pas du tout important			Extrêmement important	
	1	2	3	4	5
• Phone Banking	1	2	3	4	5
• Mobile Banking/ WAP Banking	1	2	3	4	5
• Guichet automatique/ ATM	1	2	3	4	5
• TV Banking	1	2	3	4	5
• PC Banking	1	2	3	4	5
• Extranet	1	2	3	4	5
• Internet Banking/ Web Banking	1	2	3	4	5

QA4 : Quels sont les services offerts sur ces canaux ?

	Non offerts	Peu offerts	Moyennement offerts	Très offerts
• <i>Informations</i> (Solde du compte, Taux d'intérêt, catalogue électronique, publicité sur les produits et services,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Vente, conseil et planification</i> (Assurance vie, rente, hypothèque...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • <i>Exécution des transactions financières</i>
(Paielements, courtage, virements de compte,
ordre de bourse,.....) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>Marketing</i>
(Ciblage, Sondage, Lancement du nouveau
produit,.....) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • <i>Mode de communication</i>
(Contact avec le client 24h/24, échange,
interactions avec d'autres clients, partenaires,.....) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

QA5 : Quel est le rôle de l'Internet banking dans votre banque ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Informationnel | <input type="checkbox"/> Transactionnel |
| <input type="checkbox"/> Informationnel et transactionnel | <input type="checkbox"/> Pas du tout |

Section B : Prédisposition à adopter les nouveaux canaux électroniques de distribution et de communication « E-BANKING »

QB1 : Estimez globalement le degré de maîtrise des cadres de votre banque des canaux électroniques de l'e-banking :

	Ne maîtrise pas	Maîtrise moyennement	Maîtrise parfaitement
• Phone Banking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Mobile Banking/ WAP Banking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Guichet automatique/ ATM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• TV Banking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- PC Banking
- Extranet
- Internet Banking/ Web Banking

QB2 : Quel est le degré de l'expertise générale en informatique et en électronique du personnel dans votre banque ?

- ☐ Faible expertise expertise ☐ Moyenne expertise ☐ Forte

QB3 : Estimez globalement le degré d'expérience internationale des décideurs dans votre banque ?

- ☐ Pas d'expérience ☐ Peu d'expérience ☐ Moyenne expérience ☐ Forte expérience

QB4 : Dans votre banque :

1. Adoptez-vous régulièrement les autoroutes électroniques ☐ oui ☐ non
de distribution et de communication nouvellement apparues ?

2. Quel est le pourcentage du budget annuel total
de votre banque consacré à l'introduction et _____ % du budget annuel
total
l'amélioration des canaux électroniques de e-banking ?

3. Combien de divisions environ _____ Divisions.
comprend votre banque ?

4. De quelle manière la prise de décision ☐ centralisée ☐ décentralisée
est-elle faite ?

5. Les dirigeants acceptent-ils généralement de prendre ☐ Pas du tout

des risques pour adopter les innovations technologiques de l'e-banking ? ☐ Parfois ☐ Assez souvent

6. L'infrastructure technique nécessaire pour l'adoption des canaux électroniques de distribution développée des services bancaires est considérée : ☐ Peu développée ☐ Moyennement ☐ Hautement développée

QB5 : Parmi les ressources mentionnées ci-dessous, indiquez celles qui sont utilisées (ou qui seront utilisées) lors de l'introduction des nouveaux supports électroniques dans votre banque :

- ☐ Recherche et développement
- ☐ Savoir-faire technique
- ☐ Ressources financières
- ☐ Compétences distinctives
- ☐ Expérience internationale

QB6 : Pensez-vous que la pression concurrentielle a un impact sur l'intégration des canaux électroniques de distribution dans votre banque ?

- ☐ Aucun impact ☐ Faible impact ☐ Moyen impact ☐ Fort impact

QB7 : Pensez-vous que les investissements et les coûts assez élevés des canaux électroniques de e-banking affectent sur votre décision d'adoption d'une façon :

- ☐ Très minime
- ☐ Minime
- ☐ Modeste
- ☐ Elevée
- ☐ Très élevée

QB8 : Comment estimez-vous globalement les capacités de votre banque à gérer les

risques potentiels qui peuvent résulter de l'adoption des canaux électroniques de l'e-banking ?

☐ Très faibles ☐ Faibles ☐ Modestes ☐ Elevées ☐ Très élevées

QB9 : Identifier les principales sources d'informations nécessaires à l'introduction des nouveaux canaux électroniques de distribution et de communication dans votre banque :

<i>Source d'information</i>	non utilisée	peu utilisée	moyennement utilisée	très utilisée
• Source au sein de la banque elle-même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Concurrents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sociétés de conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Fournisseurs d'équipements, des matériaux, des composants ou de logiciels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Universités ou autre institution d'enseignement Supérieure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• magazines et revues professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Conférence, réunion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Instituts de recherche publics ou privés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Télévision et radio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QB10 : Comment percevez-vous les avantages relatifs liés à l'adoption des canaux électroniques de e-banking ?

☐ Pas du tout important ☐ Moyennement important
☐ Peu important ☐ Très important
☐ Extrêmement important

Expliquer pourquoi : _____

QB11 : Jusqu'à quel degré pensez-vous que l'adoption de e-banking est un phénomène complexe ?

☐ Pas du tout complexe ☐ Moyennement complexe ☐ Extrêmement complexe
☐ Peu complexe ☐ Très complexe

Expliquer d'où vient cette complexité : _____

QB12 : Classez par ordre d'importance (de 1 à 5) les raisons suivantes qui vous poussent à adopter les canaux électroniques de communication et de distribution des services financiers :

- ☐ Pour augmenter la productivité de l'entreprise
- ☐ Pour améliorer la qualité des produits et services
- ☐ Pour protéger la part de marché
- ☐ Pour conquérir des nouveaux marchés
- ☐ Pour améliorer la relation avec la clientèle

Section C : Profil international de la banque

QC1 : Est ce que votre banque entreprend des activités avec l'étranger ?

☐ Oui ☐ Non

QC2 : si oui, veuillez indiquer :

1. Depuis combien d'années votre banque opère à l'étranger ? _____ Années
2. Quelles sont les stratégies utilisées par votre banque tant dans le passé qu'actuellement en vue de pénétrer les marchés étrangers ?
 - ☐ Exportation
 - ☐ Franchise ou accord licences
 - ☐ Alliance à un partenaire Étranger
 - ☐ Implantation des agences à l'étranger
3. Quel est le nombre de marchés étrangers visés par votre banque ? _____ marchés.

4. Sur quels continents ?
- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Amérique | <input type="checkbox"/> Asie |
| <input type="checkbox"/> Europe | <input type="checkbox"/> Australie |
| <input type="checkbox"/> Afrique | |

Section D : Evaluation de la performance organisationnelle résultante de l'adoption des canaux électroniques de E-Banking

QD1 : Veuillez indiquer pour chacun de ces cinq énoncés, le niveau de réalisation des objectifs prévus dans votre plan stratégique (s.v.p utilisez la moyenne depuis l'introduction). Encerclez le chiffre approprié :

0= Ne sais pas, 1= Très minime, 2= Minime, 3= Modeste, 4=Elevé, 5= Très élevé.

	Ne sais pas	Très minime	2	3	4	Très élevé
- Suite à l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication dans notre banque, nous jugeons que le niveau de réalisation des objectifs en terme de rendement sur les investissements (ROI) est.....	0	1	2	3	4	5
- Suite à l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication dans notre banque, nous jugeons que le niveau de réalisation des objectifs en terme de rendement sur les actifs totaux (ROA) est.....	0	1	2	3	4	5
- Suite à l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication dans notre banque, nous jugeons que le niveau de réalisation des objectifs en terme du produit net bancaire (PNB) est	0	1	2	3	4	5
- Suite à l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication dans notre banque, nous jugeons que le niveau de réalisation des objectifs en terme de taux de croissance des dépôts est	0	1	2	3	4	5

- Suite à l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication dans notre banque, nous jugeons que le niveau de réalisation des objectifs en terme de taux de croissance des crédits est

0 1 2 3 4 5

QD2 : Pensez-vous que l'adoption de E-Banking dans votre banque a conduit à :

1= Très minime, 2= Minime, 3= Modeste, 4=Elevé, 5= Très élevé.

	Très minime			Très élevé	
	1	2	3	4	5
-Une réduction du coût de traitement/ client	1	2	3	4	5
-Une diminution des frais de la transaction	1	2	3	4	5
-Une diminution des frais de promotion pour les nouveaux marchés	1	2	3	4	5
-Une réduction des frais d'administration					

Autres améliorations : _____

QD3 : Pensez-vous que l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication dans votre banque a influencé sur l'amélioration de la qualité des produits et services offerts?

- ☐ Aucune influence
- ☐ Faible influence
- ☐ Moyenne influence
- ☐ Forte influence

QD4 : Pensez-vous que l'adoption de e-banking a augmenté la part de marché de la banque d'une façon :

1= Très minime, 2= Minime, 3= Modeste, 4=Elevé, 5= Très élevé.

	Très minime			Très élevé	
Au niveau local	1	2	3	4	5
Au niveau international	1	2	3	4	5

QD5 : Jusqu'à quel degré pensez-vous que l'adoption des canaux de e-banking avait un impact sur :

	Aucun impact	Faible impact	Moyen impact	Fort
impact				
-L'élargissement de la gamme des services offerts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-L'amélioration de la relation avec les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-L'augmentation des avantages concurrentiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

QD6: Comment juger-vous globalement l'impact de l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication sur le fonctionnement de votre banque ?

☐ Impact négatif ☐ Impact positif ☐ Aucun impact

Expliquer :—_____

Section E : Profil de la Banque/ Répondant :**Profil de la banque :**

- Nom de la banque :

- Fonction :

- Nationalité : ☐ Libanaise ☐ Etrangère

- Si votre banque est d'origine étrangère,
dans quel continent se situe le siège social ? _____

-Nombre de branches au Liban :

-Nombre des branches à l'international :

-Nombre de ATM :

-Date de création :

-Date d'ouverture du site web de votre banque : ☐ Antérieure _____

ou ☐ Prévue _____

-Personnel :

Cadres (gestionnaires, ingénieurs,...) : _____ personnes

Employés (secrétariat et autres) : _____ personnes

Total : _____ personnes

Profil du répondant :

-Nom du répondant :

-Fonction :

APPENDICE B

ANALYSES UNIVARIÉES

SECTION A : Comportement vis-à-vis des canaux électroniques de distribution et de communication « e-banking »

QA1 : Connaissez-vous les canaux électroniques de communication et de distribution des produits et services financiers suivants?

Canal électronique de e-banking	N	Connaissance			
		Oui		Non	
		freq	%	freq	%
Phone banking	53	52	98,1	1	1,9
WAP banking	53	52	98,1	1	1,9
Guichet automatique ATM	53	52	98,1	1	1,9
TV banking	53	32	60,4	21	39,6
PC banking	53	47	88,7	6	11,3
Minitel	53	32	60,4	21	39,6
Extranet	53	38	71,7	15	28,3
Internet banking	53	51	96,2	2	3,8
Kiosque électronique	53	47	88,7	6	11,3

QA2 : Quels sont les canaux électroniques utilisés quotidiennement par votre banque comme un canal de distribution et de communication ?

Canal électronique de e-banking	N	Utilisation			
		Oui		Non	
		freq	%	freq	%
Phone banking	53	16	30,2	37	69,8
WAP banking	53	7	13,2	46	86,8
Guichet automatique ATM	53	32	60,4	21	39,6
TV banking	53	2	3,8	51	96,2
PC banking	53	8	15,1	45	84,9
Extranet	53	6	11,3	47	88,7
Internet banking	53	14	26,4	39	73,6

QA3 : Indiquez le degré d'importance de chaque canal électronique dans votre banque ?

Canal de e-banking	N	1		2		3		4		5	
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
Phone banking	53	3	5,7	9	17,0	21	39,6	14	26,4	6	11,3
WAP banking	53	8	15,1	10	18,9	23	43,4	10	18,9	2	3,8
ATM	53	3	5,7	3	5,7	5	9,4	12	22,6	30	56,6
TV banking	53	36	67,9	7	13,2	9	17,0	1	1,9	0	,0
PC banking	53	23	43,4	9	17,0	12	22,6	5	9,4	4	7,5
Extranet	53	18	34,0	13	24,5	12	22,6	5	9,4	5	9,4
Internet banking	53	2	3,8	0	,0	8	15,1	22	41,5	21	39,6

QA4 : Quels sont les services offerts sur ces canaux ?

Services	N	Non offerts		Peu offerts		Moyennement offerts		très offerts	
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
Informations	53	19	35,8	7	13,2	12	22,6	15	28,3
Vente, conseil et planification	53	40	75,5	10	18,9	3	5,7	0	,0
Exécution des transactions financières	53	21	39,6	15	28,3	8	15,1	9	17,0
Marketing	53	37	69,8	6	11,3	8	15,1	2	3,8
Mode de communication	53	21	39,6	9	17,0	19	35,8	4	7,5

QA5 : Quel est le rôle de l'Internet banking dans votre banque ?

Rôle de l'internet banking	N	freq	%
-Informationnel	53	3	5,7
- Transactionnel	53	0	,0
- Informationnel et transactionnel	53	12	22,6
- Pas du tout	53	38	71,7

SECTION B : Prédisposition à adopter les nouveaux canaux électroniques de distribution et de communication « e-banking »

QB1 : Estimez globalement le degré de maîtrise des cadres de votre banque des canaux électroniques de e-banking :

Canal électronique	N	Ne maîtrise pas		Maîtrise moyennement		Maîtrise parfaitement	
		freq	%	freq	%	freq	%
Phone banking	53	6	11,3	30	56,6	17	32,1
WAP banking	53	9	17,0	29	54,7	15	28,3
ATM	53	2	3,8	18	34,0	33	62,3
TV banking	53	46	86,8	6	11,3	1	1,9
PC banking	53	32	60,4	11	20,8	10	18,9
Extranet	53	27	50,9	15	28,3	11	20,8
Internet banking	53	6	11,3	22	41,5	25	47,2

QB2 : Quel est le degré de l'expertise générale en informatique et en électronique du personnel dans votre banque ?

	N	freq	%
Faible expertise	53	12	22,6
Moyenne expertise	53	25	47,2
Forte expertise	53	16	30,2

QB3 : Estimez globalement le degré d'expérience internationale des décideurs dans votre banque ?

(N= 53)	freq	%
Pas d'expérience	5	9,4
Peu d'expérience	14	26,4
Moyenne expérience	19	35,8
Forte expérience	15	28,3

QB4 : Dans votre banque :

1. Adoptez vous régulièrement les autoroute électroniques de distribution et de communication nouvellement apparues?	N	Oui		Non	
	53	freq	%	freq	%
		18	34,0	35	66,0

2. Quel est le pourcentage du budget annuel total de votre banque consacré à l'introduction et l'amélioration des canaux électroniques de e-banking?	N	Moy	E.type
	23	20,3913	18,70522

3. Combien de divisions environ comprend votre banque?	N	Moy	E.type
	53	10,83	3,766

4. De quelle manière la prise de décision est-elle faite?	N	Centralisée		Décentralisée	
	53	freq	%	freq	%
		47	88,7	6	11,3

5. Les dirigeants acceptent-ils généralement de prendre des risques pour adopter les innovations technologiques de l'e-banking?	N	Pas du tout		Parfois		Assez souvent	
	53	freq	%	freq	%	freq	%
		24	45,3	18	34,0	11	20,8

6. L'infrastructure technique nécessaire pour l'adoption des canaux électroniques de e-banking est considérée :	N	Peu développée		Moyennement développée		Hautement développée	
	53	freq	%	freq	%	freq	%
		14	26,4	24	45,3	15	28,3

QB5 : Parmi les ressources mentionnées ci-dessous, indiquez celles qui sont utilisées (ou qui seront utilisées) lors de l'introduction des nouveaux supports électroniques dans votre banque?

Ressources	N	Oui		Non	
		freq	%	freq	%
Recherche et développement	53	42	79,2	11	20,8
Savoir-faire technique	53	49	92,5	4	7,5
Ressources financières	53	52	98,1	1	1,9
Compétences distinctives	53	27	50,9	26	49,1
Expérience internationale	53	42	79,2	11	20,8

QB6 : Pensez vous que la pression concurrentielle a un impact sur l'intégration des canaux électroniques de distribution dans votre banque?

(N= 53)	Freq	%
Aucun impact	4	7,5
Faible impact	11	20,8
Moyen impact	14	26,4
Fort impact	24	45,3

QB7 : Pensez-vous que les investissements et les coûts assez élevés des canaux électroniques de e-banking affectent sur votre décision d'adoption d'une façon :

(N= 53)	Freq	%
très minime	14	26,4
Minime	2	3,8
Modeste	16	30,2
Élevé	13	24,5
très élevé	8	15,1

QB8 : Comment estimez-vous globalement les capacités de votre banque à gérer les risques potentiels qui peuvent résulter de l'adoption des canaux électroniques de l'e-banking?

(N= 53)	Freq	%
Très faibles	1	1,9
Faibles	9	17,0
Modestes	23	43,4
Élevées	9	17,0
Très élevées	11	20,8

QB9 : Identifier les principales sources d'informations nécessaires à l'introduction des nouveaux canaux électroniques de e-banking dans votre banque :

Source d'information		Non utilisée		Peu utilisée		Moyennement utilisée		très utilisée	
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
-Source au sein de la banque elle-même	53	5	9,4	6	11,3	10	18,9	32	60,4
- Concurrents	53	25	47,2	4	7,5	15	28,3	9	17,0
-Clients	52	14	26,9	14	26,9	13	25,0	11	21,2
-Sociétés de conseil	53	14	26,4	14	26,4	14	26,4	11	20,8
-Fournisseurs d'équipements, des matériaux et de logiciels	53	2	3,8	0	,0	9	17,0	42	79,2
-Universités ou autre institut d'enseignement supérieur	53	41	77,4	12	22,6	0	,0	0	,0
-Magazines et revues professionnelles	53	6	11,3	10	18,9	21	39,6	16	30,2
-Conférence, réunion	53	3	5,7	1	1,9	16	30,2	33	62,3
-Instituts de recherche publics ou privés	53	25	47,2	6	11,3	11	20,8	11	20,8
-Télévision et radio	53	31	58,5	14	26,4	8	15,1	0	,0
-Internet	53	3	5,7	10	18,9	21	39,6	19	35,8

QB10 : Comment percevez-vous les avantages relatifs liés à l'adoption des canaux électroniques de e-banking?

(N= 53)	Freq	%
Pas du tout important	1	1,9
Peu important	6	11,3
Moyennement important	13	24,5
Très important	2	41,5
Extrêmement important	11	20,8

QB11 : Jusqu'à quel degré pensez-vous que l'adoption de e-banking est un phénomène complexe?

(N= 53)	Freq	%
Pas du tout complexe	15	28,3
Peu complexe	15	28,3
Moyennement complexe	16	30,2
Très complexe	5	9,4
Extrêmement complexe	2	3,8

QB12 : Classez par ordre d'importance (de 1 à 5) les raisons qui vous poussent à adopter les canaux électroniques de communication et de distribution des services financiers :

	Augmenter la productivité de la banque (N=53)		Améliorer la qualité des produits et services (N=53)		Protéger la part de marché (N=53)		Conquérir des nouveaux marchés (N=53)		Améliorer la relation avec la clientèle (N=53)	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
1	5	9,4	9	17,0	6	11,3	6	11,3	27	50,9
2	16	30,2	12	22,6	8	15,1	6	11,3	11	20,8
3	17	32,1	15	28,3	7	13,2	6	11,3	8	15,1
4	7	13,2	9	17,0	23	43,4	12	22,6	2	3,8
5	8	15,1	8	15,1	9	17,0	23	43,4	5	9,4

SECTION C : Profil international de la banque

QC1 : Est-ce que votre banque entreprend des activités avec l'étranger?

N=53	freq	%
Non	24	45.3
Oui	29	54.7

QC2 : Si oui veuillez indiquer :

1. Quelles sont les stratégies utilisées par votre banque tant dans le passé qu'actuellement en vue de pénétrer les marchés étrangers?

	N	Oui		Non	
		freq	%	freq	%
Exportation	53	0	,0	53	100,0
Franchisage/ Accord de licences	53	0	,0	53	100,0
Alliance stratégique	53	10	18,9	43	81,1
Implantation des filiales à l'étranger	53	26	49,1	27	50,9

	N	Moy	E.type
2. Quel est le nombre de marchés étrangers visés par votre banque?	50	5,58	16,023

3. Sur quels continents?

	N	Oui		Non	
		freq	%	freq	%
Amérique	53	13	24,5	40	75,5
Europe	53	21	39,6	32	60,4
Afrique	53	13	24,5	40	75,5
Asie	53	22	41,5	31	58,5
Australie	53	6	11,3	47	88,7

SECTION D : Evaluation de la performance organisationnelle résultante de l'adoption des canaux électroniques de « e-banking »

QD1 : Veuillez indiquer pour chacune de ces cinq énoncés, le niveau de réalisation des objectifs prévus dans votre plan stratégique (s.v.p. utilisez la moyenne depuis l'introduction). Encerclez le chiffre approprié :

0= Ne sais pas, 1= Très minime, 2= Minime, 3= Modeste, 4= Élevé, 5=Très élevé.

	ROI (N=36)		ROA (N=36)		PNB (N=36)		Taux de croissance des dépôts (N=36)		Taux de croissance des crédits (N=36)	
	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
0	1	2,8	1	2,8	1	2,8	2	5,6	3	8,3
1	5	13,9	5	13,9	6	16,7	18	50,0	20	55,6
2	10	27,8	9	25,0	6	16,7	7	19,4	9	25,0
3	16	44,4	17	47,2	16	44,3	9	25,0	4	11,1
4	3	8,3	3	8,3	6	16,7	-		-	
5	1	2,8	1	2,8	1	2,8	-		-	

QD2 : Pensez-vous que l'adoption de e-banking dans votre banque a conduit à :

1= Très minime, 2= Minime, 3= Modeste, 4= Élevé, 5=Très élevé

	N	1		2		3		4		5	
		freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
Réduction du coût de traitement/client	36	-	-	14	38,9	8	22,2	5	13,9	9	25,0
Diminution des frais de la transaction	36	2	5,5	13	36,1	5	13,9	6	16,7	10	27,8
Diminution des frais de promotion	36	15	41,6	10	27,8	9	25,0	1	2,8	1	2,8
Réduction des frais d'administration	36	13	36,1	11	30,6	9	25,0	3	8,3	-	-

QD3 : Pensez-vous que l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication dans votre banque a influencé à l'amélioration de la qualité des produits et des services offerts?

	N	freq	%
Aucune influence	36	1	2,8
Faible influence	36	6	16,7
Moyenne influence	36	17	47,2
Forte influence	36	12	33,3

QD4 : Pensez-vous que l'adoption de e-banking a augmenté la part de marché de la banque d'une façon :

(N= 36)	Au niveau local		Au niveau international	
	freq	%	freq	%
Très minime	1	2,8	18	50,0
Minime	14	38,9	8	22,2
Modeste	16	44,4	6	16,7
Élevé	4	11,1	3	8,3
Très élevé	1	2,8	1	2,8

QD5 : Jusqu'à quel degré pensez-vous que l'adoption des canaux de e-banking avait un impact sur :

	Élargissement de la gamme des services offerts (N=36)		Amélioration de la relation avec la clientèle (N=36)		Augmentation des avantages concurrentiels (N=36)	
	freq	%	freq	%	freq	%
Aucun impact	2	5,6	-		-	
Faible impact	5	13,9	1	2,8	4	11,1
Moyen impact	18	50,0	21	58,3	17	47,2
Fort impact	11	30,5	14	38,9	15	41,7

QD6 : Comment jugez-vous globalement l'impact de l'adoption des canaux électroniques de distribution et de communication sur le fonctionnement de votre banque?

N= 36	freq	%
Impact négatif	0	,0
Aucun impact	12	33,3
Impact positif	24	66,7

SECTION E : Profil Répondant/ Banque

1. Profil des répondants :

La fonction

	Echantillon Total N= 53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	freq	%
- Directeur e-banking	11	20,8	6	20,7	5	20,8
-Directeur technologies de l'information	36	67,9	19	65,5	17	70,8
- Autres cadres	6	11,3	4	13,8	2	8,4
Total	53		29		24	

L'expérience à l'étranger

	Echantillon Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	freq	%
- Pas d'expérience	5	9,4	2	6,9	3	12,5
-Peu d'expérience	14	26,4	3	10,4	11	45,8
-Moyenne expérience	19	35,8	11	37,9	8	33,3
-Forte expérience	15	28,3	13	44,8	2	8,4
Total	53		29		24	

2. Profil des banques :

La nationalité

	Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24		Total N=53	
	freq	%	freq	%	freq	%
Libanaise	16	55,2	24	100	40	75,5
Etrangère	13	44,8	0	,0	13	24,5
Total	29		24		53	

Le siège social de la banque étrangère :

	freq	%
Asie	7	53,8
Europe	3	23,1
Afrique	2	15,4
Amérique	1	7,7
Australie	0	,0
Total	13	

La date de création

	Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	freq	%
1950 et moins	11	25.0	8	33.3	3	15
1951 à 1970	12	27.3	8	33.3	4	20
1971 à 1990	13	29.5	4	16.7	9	45
1991 et plus	8	18.2	4	16.7	4	20
Total	44		24		20	
Valeurs manquantes	9		5		4	

La fonction	Echantillon Total N= 53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	freq	%
Commerciale	39	73,6	21	72,4	18	75
Corporation	3	5,7	3	10,4	0	,0
Privée	3	5,7	3	10,4	0	,0
Affaires	3	5,7	1	3,4	2	8,3
Investissement	5	9,4	1	3,4	4	16,7
Total	53		29		24	

Les agences de la banque

	Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	freq	%	freq	%	freq	%
Agences au Liban						
1 à 10	31	58.5	14	48.3	17	70.8
11 à 20	10	18.5	4	13.8	6	25.0
21 et plus	12	22.6	11	37.9	1	4.2
Total	53		29		24	
Valeurs manquantes	0		0		0	
Agences à l'international						
0	29	58.0	5	19.2	24	100.0
1 à 5	9	18.0	9	34.6	0	.0
6 à 10	2	4.0	2	7.7	0	.0
11 et plus	10	20.0	10	38.5	0	.0
Total	50		26		24	
Valeurs manquantes	3		3		0	

Les principaux produits et services

SERVICES OFFERTS		Informations		Vente, conseil et planification		Transactions Financières		Marketing		Mode de communication	
Échantillon total N=53	Non offerts	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%	freq	%
		19	35.8	40	75.5	21	39.6	37	69.8	21	39.6
	Peu offerts	7	13.2	10	18.9	15	28.3	6	11.3	9	17.0
	Moyennement offerts	12	22.6	3	5.7	8	15.1	8	15.1	19	35.8
	Très offerts	15	28.3	0	.0	9	17.0	2	3.8	4	7.5
Banques internationales N=29	Non offerts	8	27.6	20	69.0	9	31.0	18	62.1	10	34.5
	Peu offerts	2	6.9	6	20.7	7	24.1	2	6.9	3	10.3
	Moyennement offerts	6	20.7	3	10.3	5	17.2	7	24.1	12	41.4
	Très offerts	13	44.8	0	.0	8	27.6	2	6.9	4	13.8
Banques à activités locales N=24	Non offerts	11	45.8	20	82.3	12	50.0	19	79.1	11	45.8
	Peu offerts	5	20.8	4	16.7	8	33.3	4	16.7	6	25.0
	Moyennement offerts	6	25.0	0	.0	3	12.5	1	4.2	7	29.2
	Très offerts	2	8.4	0	.0	1	4.2	0	.0	0	.0

L'effectif

	Total N=53		Banques internationales N=29		Banques à activité locale N=24	
	Moy	É. type	Moy	É. type	Moy	É. type
Cadres	38.27	38.856	49.29	45.371	24.87	23.722
Employés	239.78	282.177	337.64	335.986	120.65	124.075
Effectif total	278.22	316.800	386.86	376.692	145.96	143.664

	freq	%	freq	%	freq	%
Cadres						
1 à 5	7	13.7	4	14.3	3	13.0
6 à 10	4	7.8	1	3.6	3	13.0
11 à 50	26	51.0	12	42.8	14	61.0
51 et plus	14	27.5	11	39.3	3	13.0
Total	51		28		23	
Valeurs manquantes	2		1		1	
Employés						
1 à 10	3	5.9	2	7.1	1	4.3
11 à 100	21	41.2	7	25.0	14	60.9
101 et plus	27	52.9	19	67.9	8	34.8
Total	51		28		23	
Valeurs manquantes	2		1		1	
Effectif total						
1 à 50	11	21.6	5	18.0	6	26.1
51 à 100	9	17.6	3	11.0	6	26.1
101 à 500	21	41.2	11	39.0	10	43.5
501 et plus	10	19.6	9	32.0	1	4.3
Total	51		28		23	
Valeurs manquantes	2		1		1	