

CONVERGENCE OU DIVERGENCE DE PRATIQUES BANCAIRES ENTRE DES PAYS DE L'EUROPE DE L'OUEST ET DE L'EUROPE DE L'EST? LE CAS DES BANQUES FRANÇAISES ET BULGARES

Stela RAYTCHEVA *
Nadine TOURNOIS**

L'étude de la convergence ou de la divergence des valeurs et des pratiques culturelles dans le monde est liée aux problématiques de diffusion et d'acquisition de connaissances. La convergence de pratiques peut être expliquée soit par la similarité des environnements au sein desquels celles-ci ont été développées et déployées soit par le transfert de pratiques d'un milieu socioculturel vers un autre. Les banques occidentales opérant dans des environnements institutionnels et économiques dynamiques et compétitifs ont développé des compétences distinctes de celles employées dans les ex-pays socialistes. Le transfert de compétences et de connaissances vers les filiales locales est susceptible de représenter un avantage compétitif pour l'entreprise multinationale. Cependant, ce transfert implique, pour les filiales locales, un changement culturel. Le changement culturel radical est difficile à mettre en place, car les individus perdraient toute référence culturelle nécessaire pour l'interprétation des événements et la construction commune de sens. Par conséquent, il se peut que plus le transfert de pratiques occidentales nécessite un changement radical des modes de travail, plus les employés locaux s'attachent à leurs pratiques professionnelles locales. Afin d'apporter des éclairages empiriques sur les tendances parallèles de convergence et de divergence de pratiques, nous avons effectué une étude qui compare les modes d'analyse du risque de 3 banques bulgares, 6 établissements français et 2 banques franco-bulgares. Nos résultats confirment l'hypothèse selon laquelle le degré de convergence de pratiques entre siège et filiale locale est modéré par le degré de changement culturel.

Mots clés:

**banque,
divergence
de pratiques,
changement
culturel,
entreprise
multinationale.**

Classification JEL: G21.

1. Introduction

Le débat portant sur la convergence des pratiques et des valeurs culturelles est toujours actuel. Certains chercheurs adhèrent à l'idée que le développement économique entraîne la convergence des valeurs et des pratiques. Les nouvelles technologies de communication, l'intensification des échanges internationaux et la tendance de codifier les connaissances à travers les pratiques de capitalisation des connaissances favorisent la diffusion des connaissances. Néanmoins, la majorité des scientifiques accepte l'hypothèse de divergence, car les études empiriques montrent des différences culturelles entre des pays d'un niveau de développement économique semblable (voir par exemple, Barkema et Vermeulen, 1997).

Le développement et la capitalisation de nouvelles connaissances sont susceptibles de constituer un avan-

tage concurrentiel pour les entreprises. Elles sont diffusées au sein de réseaux de partenaires. Les entreprises multinationales peuvent être considérées comme un réseau de filiales, au sein duquel circulent des connaissances techniques, organisationnelles, sociales, etc.

L'internationalisation provoque des coûts dus aux différences culturelles, politiques, économiques et au besoin de coordonner les activités à distance (Caves, 1982). Par conséquent, l'entreprise multinationale est pénalisée par rapport aux entreprises locales. C'est pourquoi, pour que l'entreprise multinationale soit compétitive vis-à-vis des entreprises locales, elle doit posséder un avantage compétitif à exploiter à l'échelle mondiale (Li et al., 2001). Cela est d'autant plus vrai pour les internationalisations horizontales (Hennart, 1982). La création de filiales étrangères dans le même domaine d'activité vise souvent la diffusion et l'exploitation de connaissances et de pratiques

* Maître de Conférences, Dr., Université de Versailles Saint Quentin, IUT de Mantes en Yvelines, France

** Professeur Dr., Université de Nice Sophia Antipolis, IAE de Nice, Nice, France

Cette communication se propose d'étudier si les entreprises multinationales favorisent la convergence des pratiques à travers les frontières. Pour ce faire, nous avons sélectionné un secteur où les connaissances sont faciles à codifier et transférer : bancaire. En outre, nous nous sommes intéressées à la convergence des pratiques conçues dans une économie développée - la France, et celles déployées dans un ancien pays socialiste - la Bulgarie. A partir de 1990, la Bulgarie a entrepris des réformes de transition vers l'économie de marché qui ont bouleversé le secteur bancaire. Les dirigeants bulgares ont sélectionné et tenté d'instaurer les meilleures pratiques bancaires occidentales. Ainsi, les acteurs économiques bulgares essayaient de faire converger les pratiques locales et les pratiques déployées dans une économie de marché. Dans ce contexte, les banques françaises nouvellement implantées en Bulgarie avaient tout intérêt à transférer leurs pratiques de travail afin de développer des compétences distinctes des banques locales et de capitaliser leur image de professionnalisme et d'expertise développée sur le marché domestique.

Dans ce travail, nous nous intéressons à l'activité d'octroi de crédit aux entreprises. La décision d'octroi de crédit est fondée sur une analyse de la crédibilité du dossier. Nous distinguons l'analyse du risque du dossier (la perception du risque) de la décision finale d'octroi de crédit (le comportement face au risque). Bien que la décision d'octroi de crédit soit essentiellement fondée sur la perception du risque, le banquier peut tenter de modifier le risque perçu. Par exemple, si le risque perçu du dossier est élevé, mais que le client propose des garanties substantielles ou bien qu'il est prêt à payer des intérêts importants, à utiliser d'autres services de la banque, etc., le chargé d'affaires pourra recommander l'octroi de crédit.

Cette communication est organisée de la manière suivante. Dans un premier temps nous présenterons les facteurs susceptibles d'affecter le transfert de connaissances. Ensuite, nous exposerons notre protocole de recherche, nos résultats, et à la fin, nous analyserons les apports, les limites et les perspectives induits par nos résultats.

2. Le transfert de connaissances à travers les cultures

Davenport et Prusak (1998, cités par Bhagat et al., 2002) définissent la connaissance comme un mix fluide d'expériences, de valeurs, d'information contextuelle et d'expertise qui représente une grille d'évaluation et d'incorporation des nouvelles expériences et de la nouvelle information. La connaissance est obtenue par la contextualisation de l'information. La contextualisation de l'information s'effectue à travers la comparaison de cette information avec les standards existants et l'étude de son impact sur les actions organisationnelles. La connaissance se différencie de l'information par le fait que cette dernière est dispersée, tandis que la première est construite, créée, organisée selon les valeurs de ses créateurs ou de ses récepteurs.

Pour étudier le transfert de connaissances, deux éléments doivent être pris en compte: les spécificités des acteurs participant au transfert, notamment, l'émetteur et le récepteur de la connaissance et les spécificités des connaissances à transférer (Simonin, 1999).

a) Les caractéristiques des acteurs et de leur relation

Geppert (1996) observe que la connaissance est enracinée dans le contexte institutionnel dont elle est issue. Selon Jankowicz (1999), le transfert de connaissances est une activité sociale et culturelle (voir aussi Michailova, 2000). Etant donné que la connaissance est fondée sur des valeurs culturelles et qu'il s'agit d'une création et d'une reconstruction de l'information, c'est à la discrétion du récepteur (et non pas de l'émetteur) de catégoriser le transfert comme un transfert d'information ou comme un transfert de connaissances. C'est pourquoi, Ying (1998) distingue cinq phases dans le processus de transfert de savoir-faire managérial: la sélection, l'adaptation, l'application, l'évaluation, et l'intégration. Les connaissances transférées ne sont donc pas adoptées dans leur forme initiale. Elles sont reconstruites par les récepteurs.

Selon Minbaeva et al. (2002), l'adoption d'une pratique n'est possible que dans le cas où le récepteur est à la fois motivé et capable de répliquer les pratiques transférées. Teece (1977 cité par Kogut et Zander, 1993) suggère que l'expérience de l'émetteur avec le transfert de la connaissance améliore l'efficacité du transfert. De même, Pravitt (1971) affirme que l'expérience passée du récepteur avec la technologie à adopter améliore sa capacité d'absorption (cité par Zander et Kogut, 1995). Kedia et Bhagat (1988) observent que les entreprises des pays en voie de développement ont de faibles capacités d'absorption. Ceci est dû à leur faible sophistication technologique et aux changements environnementaux rapides auxquels ils sont soumis.

Le transfert interculturel de connaissances est encore plus difficile que le transfert intraculturel (Simon et Davies, 1996). Chaque transfert interculturel de pratiques est un transfert de sens et de valeurs culturelles. C'est pourquoi, les employés de la filiale doivent être socialisés avec les valeurs de l'émetteur de la connaissance. En effet, puisque les schémas cognitifs et les valeurs individuelles sont conditionnés par le contexte socioculturel (règles et lois, normes et valeurs, heuristiques et modes cognitifs culturels) des individus (Scott, 2001; Berger et Lukmann 1996; Douglas et Wildavsky, 1982), la rencontre de deux communautés culturelles différentes implique la diversité des schémas et des valeurs au sein du nouveau groupe multiculturel. Nombreuses sont les études interculturelles qui confirment l'existence de différences culturelles entre les pays¹ (voir Hofstede 1991; Trompenaars et Hamden-Turner, 1997). Ainsi, le transfert interculturel de pratiques entraîne et nécessite le changement culturel. Plus les cultures en interaction sont diffé-

¹ Voir entre des régions et des entreprises différentes.

rentes l'une de l'autre, plus le changement culturel provoqué par le transfert de pratiques sera important.

La diversité culturelle est d'autant plus importante dans le cas d'interaction d'une ex-culture socialiste et une culture capitaliste (pour un exemple voir Michailova, 2000). Elle est fortement ressentie par les employés, car il est probable qu'ils s'identifient à leur culture d'origine (Tajfel, 1982). Selon Simon et Davies (1996) ce phénomène d'identification à la culture d'origine est encore plus prononcé dans le cas des entreprises multinationales implantées dans les économies émergentes.

Mais aucune organisation ne peut changer totalement (Wilkins et Dyer, 1988; Grieco et Wripp, 1991). En effet, si le changement radical est envisagé, les managers et les employés perdront leurs standards de jugement et leur expérience passée sera totalement discréditée. Les individus ont besoin d'un certain degré de stabilité pour changer certains des aspects de leur travail (Huy, 2002). C'est pourquoi, Kostova (1999) affirme que les différences institutionnelles prononcées entre le contexte d'origine et le contexte d'implantation empêchent le transfert de pratiques.

Cependant, les changements culturels diffèrent selon leur profondeur. Certains changements provoquent, outre les changements cognitifs, des changements dans la structure sociale du groupe d'insertion de l'individu (Douglas et Wildavski, 1982). Lorsque la multinationale crée sa propre filiale, elle embauche ses employés et leur inculque sa culture organisationnelle (Hennart et Park, 1993). Bien sûr, les différences de valeurs culturelles et de langues entre les managers et les employés peuvent provoquer des difficultés de compréhension et de construction de sens. Or, dans le cas d'une joint venture ou d'une acquisition, la multinationale procède par le changement culturel d'une culture organisationnelle déjà existante. Il s'ensuit que le changement provoqué par le transfert de pratiques cognitives et d'organisation sociale est radical et nécessite le désapprentissage des anciennes routines organisationnelles (Lämsäalmi et al., 2000). C'est pourquoi, nous considérons l'acquisition comme porteuse d'un changement culturel plus important que celui induit par la création de filiale.

Suite à cette revue de la littérature nous formulons les hypothèses suivantes:

H1a. Les pratiques d'analyse du risque de la filiale acquise se rapprochent plus de celles des autres banques bulgares que de celles de la société- mère française.

H1b. Les pratiques d'octroi de crédit de la filiale acquise se rapprochent plus de celles des autres banques bulgares que de celles de la société- mère française.

H2a. Les pratiques d'analyse du risque de la filiale créée se rapprochent plus de celles des autres banques bulgares que de celles de la société- mère française.

H2b. Les pratiques d'octroi de crédit de la filiale créée se rapprochent plus de celles des autres banques bulgares que de celles de la société- mère française

H3a. La différence de pratiques d'analyse du risque entre la filiale acquise et sa société- mère est plus élevée

que la différence de pratiques d'analyse du risque entre la filiale créée et sa société- mère.

H3b. La différence de pratiques d'octroi de crédit entre la filiale acquise et sa société- mère est plus élevée que la différence de pratiques d'octroi de crédit entre la filiale créée et sa société- mère.

L'impact des spécificités des partenaires sur le transfert de pratiques est susceptible d'être modéré par les caractéristiques des connaissances à diffuser.

b) Les caractéristiques de la connaissance

Kostova (1999) suggère que la connaissance, et plus particulièrement celle qui concerne les pratiques de gestion, a deux composants: comportemental et symbolique. Par conséquent l'intégration de la nouvelle connaissance par les membres organisationnels a deux dimensions: l'instrumentalisation et l'internalisation. L'instrumentalisation s'exprime par les comportements observables (ou bien l'apprentissage comportemental). L'internalisation existe lorsque les individus récepteurs sont convaincus de l'utilité de la nouvelle pratique (apprentissage cognitif). Cependant, cette utilité n'est pas neutre de valeurs. La perception d'utilité des pratiques transférées facilite leur adoption et permet leur utilisation à long terme. C'est pourquoi, Andrews et Chompusri (2001) observent que l'intériorisation des pratiques managériales occidentales est plus difficile lorsqu'elles sont incompatibles avec la culture nationale du récepteur.

Nous pouvons associer les pratiques instrumentalisées aux pratiques d'octroi de crédit (comportement face au risque) et les pratiques intériorisées aux pratiques d'analyse du risque (perception du risque). Par conséquent, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante:

H4a. La différence de pratiques d'octroi de crédit (comportement) adoptées par les banquiers de la filiale acquise et de leurs collègues de la société- mère est plus faible que la différence entre leurs pratiques d'analyse du risque (perception).

H4b. La différence de pratiques d'octroi de crédit (comportement) déployées par les banquiers de la filiale créée et de leurs collègues de la société- mère est plus faible que la différence entre leurs pratiques d'analyse du risque (perception).

Chaque connaissance peut être définie par une combinaison spécifique d'informations, de valeurs et d'expertise. Par conséquent, son transfert est plus ou moins facilité en fonction des caractéristiques suivantes:

- Le degré de connaissance tacite

La connaissance explicite peut être traduite par des textes, schémas, spécifications (Kogut et Zander, 1992). Tandis que la connaissance tacite n'existe que dans les représentations des acteurs (Simonin, 1999). Par conséquent, la connaissance tacite est difficilement transférable d'une unité de l'organisation à une autre.

- Le degré d'ambiguïté de la connaissance

Hedlund et Zander (1993, cités par Simonin, 1999) suggèrent que le degré de transférabilité d'une connaissance dépend de son degré d'ambiguïté. Simonin (1999)

définit l'ambiguïté de la connaissance par l'absence de compréhension des liens logiques entre les causes et les effets des événements. Le degré d'ambiguïté de la connaissance dépend: du degré auquel cette connaissance est clairement communicable ou bien du degré auquel elle est facilement codifiable et enseignable (Kogut et Zander, 1993); du degré auquel elle est spécifique à son contexte (Garud et Nayyar, 1994, cités par Zander et Kogut, 1995) ou de son degré d'idiosyncrasie.

- Le degré de complexité de la connaissance

La complexité de la connaissance accroît la difficulté de son transfert. Elle peut être définie par le grand nombre d'interdépendances entre routines, individus, technologies, et ressources (Kogut et Zander, 1993).

En d'autres termes, si la connaissance est tacite, ambiguë et complexe, elle est difficile à transférer. Ce sont les caractéristiques d'une connaissance enracinée dans le contexte socioculturel d'origine. C'est pourquoi, selon Ying, (1998) les connaissances concernant certains domaines du management comme *la production, la finance, la recherche et le développement* se prêtent plus au transfert et à la standardisation interculturelle que les domaines comme *le marketing et les ressources humaines*. Lu et Bjorkman (1997) suggèrent qu'au sein d'un même domaine de gestion (ex. la finance), les différentes pratiques se prêtent plus ou moins à la standardisation. Car la combinaison du mix des composants techniques et des composants institutionnels diffère selon les pratiques concrètes. Par exemple, pour étudier un dossier de demande de crédit, le banquier analyse des informations à la fois quantitatives (ratios financiers: autonomie financière, taux de couverture des charges financières etc.) et qualitatives (crédibilité du dirigeant, ses stratégies de développement commercial, du personnel, etc.). Par conséquent, nous définissons une dernière hypothèse:

H5a. La similitude des pratiques quantitatives d'analyse du risque et la similitude des pratiques quantitatives d'octroi de crédit adoptées par les banquiers de la filiale acquise et de leurs collègues de la société -mère sont plus élevées que la similitude de leurs pratiques qualitatives d'analyse du risque et la similitude de leurs pratiques qualitatives d'octroi de crédit.

H5b. La similitude des pratiques quantitatives d'analyse du risque et la similitude des pratiques quantitatives d'octroi de crédit adoptées par les banquiers de la filiale créée et de leurs collègues de la société -mère sont plus élevées que la similitude de leurs pratiques qualitatives d'analyse du risque et la similitude de leurs pratiques qualitatives d'octroi de crédit.

3. Protocole de recherche

Dans cette partie, nous présenterons notre terrain d'étude, notre instrument de recherche, ainsi que notre échantillon et la méthodologie mobilisée.

a) Terrain d'étude

Les deux dernières décennies se caractérisent par des innovations financières et technologiques, la création d'un marché et d'une monnaie unique en Europe, la dérég-

lementation, le relatif désintéressement des Etats du secteur bancaire et l'accroissement de la puissance des marchés financiers au détriment de l'intermédiation bancaire. Ainsi, la concurrence bancaire s'intensifie (Canals, 1999). Pour lutter contre la concurrence mondiale, les banques ont entrepris des restructurations importantes (internationalisations, fusions/acquisitions) dont les objectifs sont la recherche d'une taille critique, de l'efficacité (Plihon, 2001), des économies d'échelle, de la diversification des risques.

L'internationalisation permet aux établissements bancaires de profiter des opportunités existantes sur les marchés étrangers. C'est pourquoi, selon Focarelli et Pozzolo (2001), les banques des pays développés tendent de plus en plus à s'implanter dans des pays en voie de développement, où la concurrence n'est pas encore féroce et où les marchés financiers sont en phase de lancement. En outre, les pays moins développés manquent d'expertise et de compétences dans le domaine bancaire et financier. Ainsi, les banques occidentales disposent d'un avantage compétitif par rapport aux banques locales. Quant aux acquisitions bancaires internationales, Vennet (1996) observe que l'acquéreur européen a pour double objectif d'exploiter les opportunités de croissance sur les marchés étrangers et de bénéficier de ses compétences distinctes. Doz et al. (2001) affirment que le transfert de compétences de la société-mère vers ses filiales est la pratique la plus répandue en matière d'internationalisation.

En outre, les connaissances bancaires et financières sont considérées comme codifiables, faciles à enseigner et explicites. Par conséquent, les pratiques bancaires utilisées par des banquiers issus d'environnements socioculturels distincts sont censées converger. Néanmoins, selon Guitton (2001), tout système bancaire reflète la culture de la société dans laquelle il opère. Par exemple, Lane et Quack (1999) affirment que les banques allemandes tendent à octroyer des crédits à long terme, alors que les banques anglaises préfèrent les crédits à court terme. Les premières n'hésitent pas à partager le risque du projet d'investissement, alors que les deuxièmes sont enclines à transférer le risque sur leurs clients. Pour apprécier le risque, les chargés d'affaires allemands utilisent plus d'informations qualitatives que les Anglais. Clay et Cowling (1996) observent des différences culturelles des banques anglaises et écossaises en matière de pratiques d'octroi de crédits aux PME. Les banques écossaises entretiennent des relations durables avec leurs clients. Elles exigent moins de garanties et des taux d'intérêts plus faibles que les banques anglaises. Par conséquent, le transfert des pratiques bancaires est aussi un transfert culturel de sens, de valeurs et d'heuristiques.

En résumé, le secteur bancaire est approprié pour l'étude de notre problématique, car il est soumis à la pression de convergence de pratiques à travers les frontières. La convergence supposée des pratiques bancaires explique le faible intérêt porté à ce secteur par les études interculturelles.

Nous avons étudié les banques françaises implantées en Bulgarie et leurs homologues bulgares. Les raisons de ce choix sont multiples:

- La France et la Bulgarie diffèrent culturellement (Trompenaars et Hamden-Turner, 1997);

La culture bulgare a été influencée et conditionnée par des traditions religieuses et politiques différentes de celles spécifiques à la culture française. Le développement historique du pays fût turbulent et dramatique. Malgré quelques réussites politiques, économiques et artistiques périodiques, le peuple a développé le sentiment de perdre le contrôle de son destin. En revanche, le rayonnement mondial français dure depuis des siècles.

- La Bulgarie est un ex-pays socialiste et à cette époque, la notion de risque n'était pas significative (Kotcev, 1983);

Pendant le socialisme, toutes les ressources non utilisées dans le processus de production composaient le fonds public de financement. Son utilisation était entièrement planifiée (Kolarov et Mermerska, 1981). Les banques qui géraient ce fonds participaient à la construction du plan central et supervisaient son exécution. Les objectifs et le délai de remboursement d'un crédit devaient correspondre à ceux spécifiés dans le plan d'Etat. Ainsi, même si la banque pouvait officiellement refuser un crédit, dans le cas où l'entreprise respectait ses plans, elle devait la financer. Bien que les banques bulgares aient une activité importante pendant le socialisme, elles ne couraient aucun risque. L'Etat était propriétaire et contrôlait toutes les entreprises et assurait des marchés importants (ex COMECON).

- A partir des années 90, la Bulgarie a entrepris des changements économiques, politiques et sociaux importants afin de transformer son économie planifiée en économie de marché.

En 1989, la Bulgarie a entrepris un virage radical vers l'économie de marché. La plupart des institutions socialistes ont été modifiées et les meilleures pratiques occidentales ont été instaurées. Le secteur bancaire a été le plus concerné. Par conséquent, le secteur bancaire bulgare est lui aussi soumis à la pression de convergence des pratiques locales avec les meilleures pratiques bancaires occidentales.

Les différences fondamentales des systèmes de management socialiste et capitaliste sont l'une des raisons explicatives des difficultés rencontrées par la société bulgare lors de la période de transition vers l'économie de marché.

Ce terrain d'étude est intéressant, parce que les entreprises bulgares ont rarement fait l'objet de recherches comparatives.

b) Instrument de recherche

La majorité des études empiriques sur les critères d'octroi de crédits aux entreprises utilise des descriptions d'entreprises qui devront être classées par des chargés d'affaires. Par exemple, Zimmer (1980) propose à chacun des trente participants de son enquête d'étudier les ratios concernant 42 entreprises. Libby (1975) demande à 39 banquiers d'étudier 60 entreprises.

Nous avons adopté la même approche méthodologique en élaborant des cas d'entreprises demandant un

crédit d'investissement. Cependant, nous avons opté pour des scénarii d'entreprises fictives (voir Arrègle, 2002) afin de contourner un problème très aigu dans le domaine bancaire qui est celui de la confidentialité du travail dans les conditions réelles. Pour élaborer les scénarii d'entreprises demandant un crédit, nous avons intégré les préconisations de la littérature sur l'analyse du risque de crédit par le banquier. En outre, nous avons étudié les méthodologies d'analyse du risque actuellement employées par une banque bulgare et une banque française. Nous avons également interviewé cinq banquiers bulgares et cinq banquiers français.

Pour se rapprocher des conditions réelles de travail des banquiers, nous avons décidé de nous intéresser à des informations à la fois financières et non financières. Les informations non financières portent sur les axes de développement futur de l'entreprise cliente, ainsi que sur les caractéristiques de la relation banque - client. Nous avons limité notre étude aux crédits aux PME, parce que, dans ce cas de figure, le banquier dispose de plus de marge de manœuvre (Ulrich et Arlow, 1981). En outre, étant donné la diversité des informations utilisées par le chargé d'affaires, nous avons décidé de fixer certaines des variables caractéristiques des PME afin de simplifier l'instrument de recherche.

Après avoir pris connaissance des informations disponibles pour chaque cas, le banquier devait évaluer le degré du risque inhérent à chaque entreprise (sa perception du risque) selon une échelle de 1 (risque majeur) à 6 (risque mineur) et prendre la décision de recommander ou pas l'octroi de ce crédit (le comportement face au risque) selon une échelle de 1 (très défavorable à l'octroi du crédit) à 4 (très favorable à l'octroi du crédit) (voir Annexe).

Nous avons élaboré trente deux cas représentant des variations des valeurs de seize variables (voir Hitt et al., 2000; Arrègle, 2002). Nous avons tenté d'élaborer des scénarii à la fois crédibles et simplifiés. Ces deux objectifs sont a priori contradictoires. C'est pourquoi, les variables ici sélectionnées représentent le résultat de plusieurs compromis: entre la simplicité et la réalité; entre la littérature et le travail de terrain; entre l'environnement institutionnel bulgare et l'environnement institutionnel français.

Finalement, l'instrument de recherche sur les critères d'octroi de crédit a été soumis à la double traduction (français/bulgare, bulgare/français, français/bulgare) et à la validation par deux professeurs français. Ensuite, nous avons testé les scénarii auprès de deux banquiers français et cinq banquiers bulgares. Le retour principal des banquiers sollicités fut que l'instrument leur paraissait long. Cependant, il n'existait pas de consensus des banquiers sur les variables à éliminer. De même, les deux régressions linéaires (perception du risque et comportement face au risque) des sept banquiers par la méthode « d'entrée », étaient toutes significatives avec un R^2 plus élevé que 0,40 qui est tout à fait acceptable (voir, Hitt et al., 2000). C'est pourquoi, nous avons décidé de ne plus modifier l'instrument élaboré.

c) Échantillon

Notre étude a été réalisée courant l'année 2003 et porte sur six banques françaises et cinq banques bulgares, toutes sont des banques universelles, dont l'une des activités est l'octroi de crédit aux entreprises.

Parmi les cinq banques bulgares sélectionnées, deux sont des banques franco-bulgares: une de ces 5 banques a été privatisée et rachetée par une banque française, l'autre est assimilable à la création d'une filiale par une banque française. Les trois dernières banques n'ont pas été privatisées et sont détenues et gérées par des institutions bulgares, comme la municipalité de Sofia.

La banque bulgare, acquise en 1999 par une banque française, a été créée en 1993 suite à la consolidation de 12 petites banques bulgares. La banque française acquéreur a obtenu le contrôle de 97,95 % du capital de la banque bulgare. La stratégie adoptée par la banque française est d'apporter de meilleurs services aux clients bulgares tout en s'adaptant à leurs spécificités.

La banque française qui a créé en Bulgarie sa propre filiale est implantée dans le pays depuis 1994. Au début, cette filiale était une joint-venture entre la banque française (40%), une banque allemande (40%) et la Banque Européenne de Développement et de Reconstruction (20%). En 2000, la banque française a racheté les parts de capital de la banque allemande et est devenue l'actionnaire majoritaire à 80% du capital de sa filiale bulgare. La stratégie de cette banque est d'apporter à ses clients bulgares les services développés par la société-mère française.

Concernant la taille de ces cinq banques bulgares, signalons que l'une des banques non encore privatisée est l'une des trois plus grandes banques bulgares avec un total d'actif supérieur à 400 millions d'euros. Le total d'actif des trois autres banques bulgares, dont les deux filiales françaises se situe entre 150 et 400 millions d'euros. La dernière banque bulgare dispose d'un actif situé entre 50 et 150 millions d'euros.

Cinquante et un banquiers bulgares ont participé à notre étude. Neuf d'entre eux travaillent dans la filiale française créée et douze banquiers font partie de la filiale française acquise. Treize, douze et cinq sont des répondants des banques bulgares non privatisées qui ont collaboré à cette recherche.

Six banques françaises, dont deux banques commerciales et quatre banques mutualistes, ont été étudiées. Les deux banques commerciales françaises qui sont aussi celles implantées en Bulgarie, font partie des dix premiers établissements bancaires européens (entre 400 et 800 milliards euros d'actifs). Les banques mutualistes ont été représentées par leurs caisses régionales des Alpes Maritimes. Leur taille est aussi considérable (entre 50 et 800 milliards euros d'actifs).

Quarante trois banquiers français ont participé à cette étude. L'une des banques implantées en Bulgarie a été représentée par dix répondants. Dix-neuf employés de la deuxième banque avec une filiale en Bulgarie ont collaboré à cette recherche. Deux des quatre banques mutualistes ont participé avec trois chargés d'affaires chacune,

tandis que la troisième mutualiste était représentée par sept répondants. Un seul employé de la quatrième banque mutualiste a collaboré à cette étude.

Nous avons vérifié le sérieux des répondants, en effectuant une régression linéaire qui permet d'estimer à quel degré les réponses sur la perception et le comportement face au risque sont cohérentes parmi les trente deux cas traités par un même individu (Hitt et al., 2000). Nous avons utilisé des régressions linéaires par la méthode « d'entrée » pour un souci de compatibilité avec la forme des régressions effectuées dans le cadre des modèles hiérarchiques linéaires qui seront mobilisées pour les analyses consécutives. Nous avons retenu comme seuil d'élimination un R^2 ajusté de 0,30 et un coefficient de signification de 0,05. Ainsi, les réponses de cinq chargés d'affaires bulgares ont été éliminées. L'échantillon total s'élève donc à 89 répondants.

d) Méthodologie

Les données ont été traitées par la méthode des modèles hiérarchiques linéaires (HLM 5). Elle est particulièrement appropriée aux études de niveaux multiples (par exemple, plusieurs décisions d'un même individu) (Hofmann, 1997). Ainsi, les modèles linéaires hiérarchiques sont souvent mobilisés pour l'étude des modes décisionnels (voir Hitt et al., 2000), car ils permettent de cerner les attributs pris en compte par le décideur et leur poids dans la décision finale.

A l'aide de cette méthode nous sommes en mesure d'observer à quel degré la variance des réponses de la variable dépendante - par exemple, la perception du risque des trente deux entreprises étudiées par le banquier - est expliquée par les variables indépendantes de premier niveau hiérarchique (les critères d'analyse du risque de crédit) et par les variables dépendantes de deuxième niveau hiérarchique (appartenance à une entreprise ou nationalité) (voir Arrégle, 2002; Bryk et Raudenbush, 1992).

Autrement dit, la régression du premier niveau hiérarchique identifie les coefficients de régression qui expliquent l'impact des variables indépendantes de premier niveau (à savoir les caractéristiques des entreprises à financer) sur la variable indépendante (la perception du risque ou la décision d'octroi du crédit). Les coefficients de régression ainsi déterminés deviennent des variables dépendantes pour les régressions de deuxième niveau. Le but est de mesurer l'influence des variables indépendantes de deuxième niveau (à savoir, l'appartenance à une entreprise ou à une nation) sur les coefficients de régression calculés dans la régression de premier niveau. Par conséquent, à travers les régressions de premier niveau hiérarchique, les HLM nous permettent d'identifier les modes décisionnels des banquiers bulgares, franco-bulgares et français. Avec les régressions de deuxième niveau hiérarchique nous pouvons comparer les pratiques de travail des différents groupes de banquiers afin d'observer la convergence ou la divergence de celles-ci.

Puisque chaque répondant a analysé trente deux cas, l'échantillon final des entreprises traitées est de 32x89 (2848 cas). Dans nos diverses analyses, l'échantillon le plus

petit comprend 21 répondants à 32 cas (672 réponses), ce qui est tout à fait acceptable (Arrègle, 2002; Hitt et al, 2000).

4. Resultats et discussion

Dans le paragraphe suivant, nous présentons et interprétons les résultats obtenus. Nous avons effectué trois groupes de comparaisons. La comparaison entre les banques bulgares et les banques françaises nous permet de vérifier s'il existe une convergence des pratiques de travail dans les deux environnements socioculturels, ainsi que d'identifier les pratiques que nous pouvons qualifier de « bulgares » ou « françaises ». Ensuite nous avons comparé la filiale acquise avec les autres banques bulgares et sa société -mère pour tester les hypothèses H1a, H1b et H4a. En comparant la filiale créée aux autres banques locales et sa société - mère nous sommes en mesure de tester les hypothèses H2a, H2b et H4b. En interprétant conjointement les résultats de ces trois comparaisons, nous pouvons tester les hypothèses H3a, H3b, H5a et H5b.

a) Une comparaison des banques bulgares (sans filiales franco-bulgares) avec les banques françaises

Les résultats montrent que les banquiers bulgares ne diffèrent pas des banquiers français selon leur perception du risque et leur comportement d'octroi de crédit (voir *tableau 1*). Cependant, pour construire leur jugement, les

premiers octroient plus d'importance à la crédibilité du client, au climat social, au potentiel de l'affaire, à la vitesse de rotation des actifs, ainsi qu'à son efficacité que les Français. Quant au comportement d'octroi de crédit, les Bulgares sont prêts à financer des entreprises avec une autonomie financière plus faible, mais dont les dirigeants sont crédibles.

Ainsi, nos résultats prônent pour une relative convergence des pratiques bancaires employées dans des environnements socioculturels distincts. Elle est plus forte en matière de comportement qu'en terme de perception du risque. Malgré cette convergence de pratiques observée, nous pouvons identifier deux styles distincts d'analyse et d'octroi de crédit. Les banquiers bulgares privilégient des entreprises en croissance ayant des dirigeants crédibles bien que leur autonomie financière ne soit pas très élevée. Or, les chargés d'affaires français, s'intéressent plus à la sécurité du crédit.

b) Une comparaison entre la filiale acquise, sa société-mère et les autres banques bulgares

● La comparaison entre la filiale acquise et sa société-mère

Nous observons que les employés de la filiale acquise perçoivent les entreprises comme plus risquées et octroient moins de crédit par rapport à la société-mère (voir *tableau 2*). En outre, leur perception

Tableau 1
Une comparaison des modes de jugement et de décision des salariés des banques dont la propriété est bulgare et des banques françaises

Perception du risque					Octroi de crédit				
Critères	Valeur	Signif.	Différence banques bulgares	Signif.	Critères	Valeur	Signif.	Différence banques bulgares	Signif.
Rentabilité économique	0.10	0.000***	0.09	0.006**	Autonomie financière	0.21	0.000***	-0.09	0.004**
Croissance du chiffre d'affaires	0.10	0.000***	0.09	0.012*	Confiance octroyée au client	0.05	0.002**	0.07	0.014*
Rotation des actifs	0.08	0.000***	0.11	0.002**					
Confiance octroyée au client	0.05	0.011*	0.13	0.001***					
Personnel polyvalent	0.02	0.188	0.09	0.004**					

Tableau 2
Une comparaison des modes de jugement et de décision adoptés par la filiale acquise et ceux utilisés par la société-mère

Perception du risque					Octroi de crédit				
Critères	Valeur	Signif.	Différence filiale acquise	Signif.	Critères	Valeur	Signif.	Différence filiale acquise	Signif.
Perception moyenne du risque	3.78	0.000***	-0.59	0.000***	Moyenne des crédits octroyés	2.61	0.000***	-0.22	0.003**
Croissance du chiffre d'affaires	0.11	0.021*	0.15	0.021*	Couverture des charges financières	0.07	0.129	0.18	0.006**
Couverture des charges financières	0.11	0.026*	0.33	0.000***	Confiance octroyée au client	-0.00	0.993	0.14	0.007**
Rentabilité économique	0.04	0.532	0.20	0.018*					
Confiance octroyée au client	0.02	0.699	0.24	0.002**					
Rotation des actifs	0.02	0.652	0.15	0.044*					

du risque est influencée par le taux de couverture des charges financières du client, sa crédibilité, son potentiel, sa rentabilité et la vitesse de rotation de ses actifs plus que celle des chargés d'affaires de la société-mère. Les différences en termes de taux de couverture des charges financières et de crédibilité du client persistent même dans la prise de décision d'octroi de crédit.

● **La comparaison entre la filiale acquise et les autres banques locales**

Les banquiers de la filiale acquise considèrent les entreprises comme plus risquées et octroient moins de crédits que les banquiers bulgares (voir *tableau 3*). Ils portent plus d'attention au taux de couverture des charges financières. Aucune autre différence n'est significative.

Notre hypothèse H1a est donc confirmée. En matière d'analyse du risque, la filiale acquise ressemble plus aux autres banques bulgares qu'à sa société-mère. Elle se distingue de cette dernière par les critères « *made in Bulgaria* ». Cependant, la filiale acquise diffère autant des entreprises bulgares que de la société-mère par l'utilisation du critère de « taux de couverture des charges financières », ainsi que par le degré de risque perçu.

Notre hypothèse H1b est aussi confirmée. En matière d'octroi de crédit, la filiale acquise ressemble plus aux autres banques bulgares qu'à sa société-mère. La confiance octroyée au client est un facteur décisif pour les banquiers bulgares et les chargés d'affaires de la filiale acquise. Cependant, cette filiale franco-bulgare diffère autant des entreprises bulgares que de la société-mère par

l'utilisation du critère de « taux de couverture des charges financières », ainsi que par le degré de risque assumé.

Appliquer des taux d'intérêt élevés est probablement la stratégie de la société –mère. Il se peut que le siège français tente d'exploiter une opportunité sur le marché bancaire bulgare qui est peu concurrentiel et qui valorise les compétences et la réputation des établissements occidentaux. Les perceptions de risque élevées et le comportement conservateur qui caractérise les salariés de la filiale acquise sont probablement dû au changement profond qu'ils vivent.

c) Une comparaison entre la filiale créée et sa société-mère et les autres banques bulgares

● **La comparaison entre la filiale créée et sa société-mère**

Les résultats montrent que les employés de la filiale créée ont des perceptions du risque élevées, mais ne diffèrent pas de la société-mère en termes d'octroi de crédit (voir *tableau 4*). Quant à leur perception du risque, ils prennent en compte le taux de couverture des charges financières et la crédibilité du client plus que les chargés d'affaires de la société-mère. Alors qu'en termes d'octroi de crédit, outre la crédibilité du client, ils regardent aussi la rentabilité des autres services utilisés.

● **La comparaison entre la filiale créée et les autres banques bulgares**

Les banquiers de la filiale créée considèrent les entreprises comme plus risquées, mais octroient autant de cré-

Tableau 3

Une comparaison des modes de jugement et de décision adoptés par la filiale acquise et ceux utilisés par les autres banques bulgares

Perception du risque					Octroi de crédit				
Critères	Valeur	Signif.	Différence filiale acquise	Signif.	Critères	Valeur	Signif.	Différence filiale acquise	Signif.
Perception moyenne du risque	3.57	0.000***	-0.37	0.001***	Moyenne des crédits octroyés	2.58	0.000***	-0.20	0.008**
Couverture des charges financières	0.23	0.000***	0.21	0.011***	Couverture des charges financières	0.12	0.000***	0.13	0.002**

Tableau 4

Une comparaison des modes de jugement et de décision adoptés par la filiale créée et ceux utilisés par la société-mère

Perception du risque					Octroi de crédit				
Critères	Valeur	Signif.	Différence start-up	Signif.	Critères	Valeur	Signif.	Différence start-up	Signif.
Perception moyenne du risque	3.59	0.000***	-0.37	0.003***	Confiance octroyée au client	0.06	0.031**	0.16	0.004**
Couverture des charges financières	0.18	0.000***	0.19	0.013*	Rentabilité des services bancaires	0.00	0.964	0.11	0.034*
Confiance octroyée au client	0.06	0.139	0.22	0.004**					

dit que les banquiers bulgares (voir *tableau 5*). Les premiers se distinguent par le fait qu'ils emploient moins le critère de vitesse de rotation des actifs pour leur jugement que les seconds. Par contre, en termes de comportement d'octroi de crédit, ils s'intéressent encore plus à la crédibilité du client et au taux de couverture des charges financières que les employés des établissements bulgares.

Nous concluons que l'hypothèse H2a est confirmée. En matière de pratiques d'analyse du risque, la filiale créée est plus proche des autres banques locales que de la société - mère. La filiale créée se distingue des autres banques locales par la faible importance allouée au critère de rotation des actifs qui est une spécificité des banquiers français. Elle se distingue aussi de sa société mère par un critère utilisé par les banquiers bulgares - la confiance octroyée au client.

Cependant, l'hypothèse H2b n'est pas confirmée. Concernant l'octroi de crédit, la filiale créée est à mi-chemin entre la société- mère et les banques bulgares. Les chargés d'affaires de cette filiale déploient un critère d'octroi de crédit qui semble spécifique aux établissements franco-bulgares (couverture des charges financières). En outre, ils utilisent le critère de la crédibilité du client caractéristique des banques locales plus que les chargés d'affaires bulgares eux-mêmes. Finalement, la filiale créée applique un critère qui lui est propre - la rentabilité des services bancaires.

En comparant les *tableaux 2 et 4*, nous pouvons confirmer notre hypothèse H3a. En effet, en terme de pratiques d'analyse du risque, la filiale acquise se différencie plus de sa société -mère que la filiale créée. En revanche, notre hypothèse H3b n'est pas confirmée. Les deux filiales se rapprochent également de ses sociétés - mères. Mais elles se distinguent nettement de leurs sociétés- mère en accentuant sur un critère d'octroi de crédit « bulgare » - la confiance allouée aux dirigeants.

Les résultats de la comparaison des pratiques utilisées par les banquiers de la filiale acquise et de la filiales créée montrent que les premiers ont la même perception du risque mais octroient moins de crédits que les deuxièmes (différence -0.20, signif. 0.014*). D'après nos résultats, les employés de la filiale acquise ont la perception du risque la plus élevée et le comportement le plus conservateur. Les salariés de la filiale créée ont des perceptions de risque plus élevées que celles des chargés d'affaires bulgares et des analystes de la société - mère,

mais ne diffèrent pas des banquiers de la filiale acquise. En termes d'octroi de crédit, les chargés d'affaires de la banque créée ne se différencient pas de leurs collègues en France et en Bulgarie. Ainsi, il semble que des changements culturels incrémentaux et cognitifs augmentent les perceptions du risque, mais ne modifient pas le comportement. En revanche, les changements culturels radicaux, à la fois cognitifs et structurels, affectent négativement la perception, ainsi que le comportement face au risque.

Il se peut qu'en périodes de changement, le stress vécu par les employés et la peur de l'incertitude et du futur soient susceptibles d'inhiber leur capacité d'apprentissage de nouvelles pratiques. Ces dernières ne font qu'intensifier le sentiment d'incertitude et de perte de contrôle sur les événements, car leurs conséquences sont inconnues et difficiles à prévoir.

Nous observons qu'en matière de perception du risque, il existe plus de différences de critères employés par la filiale acquise et par sa société mère qu'en matière de comportement (voir *tableau 2*). Ainsi notre hypothèse H4a est confirmée. Le comportement est plus facile à observer et à contrôler par le siège que l'activité d'analyse du risque. Ces résultats supportent l'idée que certaines pratiques étrangères peuvent être utilisées par le personnel local de manière instrumentale par peur de sanctions ou pour être bien vu par la direction. Or, l'intériorisation de celles-ci n'est pas pour autant assurée.

La différence en matière de pratiques d'octroi de crédit déployées par les banquiers de la filiale créée et par leurs collègues de la société -mère n'est pas plus faible que celle en matière de pratiques de perception du risque (voir *tableau 4*). Ainsi, notre hypothèse H4b n'est pas confirmée. Il se peut que les changements incrémentaux facilitent plus l'appropriation des nouvelles pratiques que les changements radicaux.

Notre hypothèse H5a et H5b n'est pas confirmée (*tableaux 2 et 4*). A part le critère d'analyse et d'octroi de crédit « confiance octroyée au client », les pratiques distinctives des banques franco-bulgares à l'égard de leurs sociétés - mère sont essentiellement quantitatives et non pas qualitatives. Il se peut que le transfert de pratiques soit influencé par les caractéristiques des récepteurs et des émetteurs plutôt que par les caractéristiques des connaissances à diffuser. Autrement dit, les différences culturelles entre les deux partenaires, l'attachement de chacun à ses pratiques d'origine, les spécificités de l'industrie, l'importance du changement culturel sont susceptibles d'influencer la sélection et l'application des connaissances développées dans un

Tableau 5
 Une comparaison des modes de jugement et de décision
 adoptés par la filiale créée et ceux utilisés par les autres banques bulgares

Perception du risque					Octroi de crédit				
Critères	Valeur	Signif.	Différence start-up	Signif.	Critères	Valeur	Signif.	Différence start-up	Signif.
Perception moyenne du risque	3.57	0.000***	-0.35	0.003**	Couverture des charges financières	0.12	0.000***	0.09	0.043*
Rotation des actifs	0.19	0.000***	0.16	0.012*	Confiance octroyée au client	0.11	0.000***	0.11	0.043*

environnement socioculturel étranger même si celles-ci sont quantitatives, faciles à codifier et à enseigner.

Nous avons comparé les modes cognitifs des banquiers bulgares, français et franco-bulgares. Les résultats montrent que les banquiers bulgares et franco-bulgares attachent la même importance aux analyses du risque préalables à prise de décision d'octroi de crédit. Cependant, ces banquiers se distinguent de leurs collègues français par le fait que leur décision finale est moins affectée par la perception du risque, elle-même construite sur la base des informations fournies dans le dossier de crédit (différence des banques bulgares/banques françaises -0.14, signif. 0.000 ; différence filiale acquise/société-mère -0.21, signif. 0.003 ; différence filiale créée/société -mère -0.11, signif. 0.039). Cela revient à dire que les banquiers opérants dans l'environnement socioculturel bulgare attachent moins d'importance aux résultats des analyses d'informations détaillées sur la crédibilité du client que les chargés d'affaires français (voir aussi Ambranson et al. 1996). Dans ce cas de figure, l'utilité du transfert de pratiques de recherche et de traitement d'informations par la société - mère risque d'être de faible portée.

Conclusion

Souvent, les entreprises multinationales tendent à diffuser leurs meilleures pratiques au sein du réseau de filiales. Ainsi, le siège vise à exploiter son avantage compétitif à l'échelle mondiale. Cependant, le contexte local peut nécessiter l'adaptation des politiques définies par le siège. Ainsi, les multinationales doivent faire face au dilemme suivant: s'adapter au contexte local ou standardiser les pratiques de travail de leurs filiales. Plusieurs facteurs vont affecter la réponse à ce dilemme (Bartlett et Ghoshal, 1998)². Mais, Zaheer (1995) observe que lorsque la multinationale s'efforce d'imiter les pratiques locales, elle est moins performante car elle ne dispose pas des compétences nécessaires pour mettre en place ces pratiques nouvelles.

L'entreprise multinationale peut être considérée comme un portefeuille de connaissances à gérer (Doz et al., 2001). Celles-ci doivent être créées, diffusées et capitalisées au sein du réseau. Néanmoins, les connaissances sont spécifiques au contexte socioculturel au sein duquel elles ont été créées. Elles sont fondées sur des présupposés, des valeurs et des normes propres à la culture d'origine. Par conséquent, le transfert interculturel de connaissances n'est pas aisé car il nécessite et provoque le changement culturel.

Le degré de changement culturel est susceptible d'affecter la diffusion des connaissances au sein de la multinationale. Plus les cultures (nationales et ou organisationnelles) en contact sont différentes, plus le changement culturel indispensable pour l'adoption des nouvelles pratiques par les récepteurs sera radical. Nous avons testé cette hypothèse en tenant compte d'un changement incrémental (diffusion de connaissances) au sein d'une filiale créée et d'un changement radical

(diffusion de connaissances et changement organisationnel) au sein d'une filiale acquise. En effet, en matière d'analyse du risque ainsi que de comportement, les salariés de la filiale acquise se rapprochent plus des autres banquiers bulgares que de leurs homologues de la société -mère. En revanche, la filiale créée est à mi-chemin entre son siège et les banques locales.

Nous pouvons avancer une explication concurrente de ce résultat, à savoir, la durée des changements culturels. La filiale créée et une filiale plus ancienne que la filiale acquise. Cependant, même les employés de la filiale créée se distinguent de leurs collègues français par une pratique bulgare (confiance octroyée au client). D'autant plus que cette spécificité bulgare est plus prononcée pour les banques franco-bulgares que pour les banques bulgares. Ce résultat n'est pas étonnant étant donné que les Bulgares attachent plus d'importance aux relations personnelles que les Français (Trompenaars et Hamden-Turner, 1997). En outre, le système juridique bulgare ne protège pas assez les crédettes.

Selon nos résultats, concernant l'adoption de pratiques « françaises », la filiale acquise ne se distingue pas des autres banques bulgares. Or, les employés de la filiale créée attachent moins d'importance à la vitesse de rotation des actifs, tout comme les autres banquiers français. Les deux filiales se distinguent autant des banques bulgares que de leurs sociétés - mère car elles s'efforcent à générer des marges importantes. Finalement, la filiale créée déploie une pratique qui lui est propre (rentabilité des services bancaires). Ainsi, il semble que dans la filiale créée, une nouvelle culture de travail est en train d'être construite. Celle-ci n'est pas un simple mix des deux cultures d'origine. Ainsi, dans certaines conditions (changement incrémental, une certaine durée du changement...), le transfert international de connaissances est susceptible de favoriser l'innovation.

La filiale acquise s'efforce d'avoir un comportement conforme aux exigences de la société mère. Cependant, en termes de critères d'analyse du risque, les différences de pratique entre la filiale bulgare et le siège français sont nombreuses. Les chargés d'affaires de cette filiale semblent employer certaines pratiques françaises de manière instrumentale, sans pour autant les intérioriser et percevoir le risque comme leurs collègues français. En ce qui concerne la filiale créée, la plupart des pratiques françaises sont intériorisées par les employés locaux. Dans cette multinationale, la standardisation de pratiques est assez avancée.

Notre étude ne nous permet pas d'affirmer que les différences principales entre les filiales et les sièges se trouvent dans l'exploitation de critères qualitatifs difficiles à codifier et expliciter. A part le critère de « confiance octroyée au client », les principales différences en matière de pratiques portent sur des critères quantitatifs. Ce résultat peut s'expliquer par les spécificités de l'industrie bancaire qui est essentiellement fondée sur l'analyse d'informations plutôt quantitatives. Néanmoins, même l'utilisation d'informations quantitatives est basée sur des valeurs et normes culturelles spécifiques. Ainsi, leur transfert d'un environnement socioculturel à l'autre n'est pas automatique.

Finalement les banquiers bulgares et franco-bulgares se distinguent significativement de leurs homologues français, par le plus faible emploi dans la décision finale

² Exemple : les stratégies de l'entreprise, son héritage administratif, sa structure, son expérience d'internationalisation, l'industrie, les environnements d'origine et d'implantation, les différences culturelles, le mode d'entrée, et d'autres.

de l'analyse des informations factuelles. Dans le cas où, la prise de décision ne reflète que moyennement les informations disponibles et leur traitement, l'utilité du transfert de pratiques d'analyse d'un dossier et de prise de décision est faible. Autrement dit, lorsque les modes cognitifs des employés issus de cultures distinctes diffèrent, le transfert de pratiques et connaissances risque d'être plus difficile.

Notre étude a des implications pour les managers des entreprises multinationales et des équipes multiculturelles ainsi que pour les dirigeants des pays émergents. La diffusion des connaissances au sein du réseau de filiales de la multinationale est susceptible de créer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Cependant aujourd'hui, cet avantage réside dans la valorisation et l'exploitation des différences culturelles plutôt que dans la standardisation de pratiques. D'une part, le transfert interculturel de pratiques dans leur forme initiale n'est pas toujours possible; et d'autre côté, la diversité de pratiques est susceptible de favoriser la perception d'opportunités ou de menaces variées et d'amplifier l'innovation.

Les managers des entreprises multinationales doivent gérer deux processus parallèles: la diffusion de connaissances et de pratiques, et la conduite du changement. La résistance au changement peut être plus élevée lorsque le changement culturel est imposé par une autre communauté culturelle et la distribution du pouvoir est déséquilibrée (acquéreur - acquis). Les pratiques de conduite du changement sont nombreuses et, à ce jour, bien étudiées - communication, formation, participation du personnel dans la prise de décision, etc. Cependant, celles-ci doivent se focaliser sur les pratiques transférées mais aussi sur leurs valeurs et leur sens dans la culture d'origine. Car, les acteurs locaux intériorisent les pratiques étrangères à travers la construction de sens et leur contextualisation. Les pratiques instrumentalisées mais pas encore intériorisées par les employés ne leur permettent pas d'avoir une vision complète et transversale de leur travail.

La construction de sens est nécessaire non seulement pour le transfert de pratiques qualitatives et sociales, mais aussi pour celui de pratiques quantitatives et explicites. Les dernières étant facilement transférables d'un environnement socioculturel à un autre, ne font que rarement objet de négociation et de construction de sens avec le personnel local. Or, les pratiques quantitatives sont aussi porteuses de sens et de valeurs. En outre, elles ne sont pas utilisées de manière indépendante l'une de l'autre, mais dans un ensemble cohérent de pratiques qui est lui-même porteur de sens. Par exemple, le style d'analyse et d'octroi de crédit diffère selon les trois groupes d'entreprises étudiés.

Pour toutes ces raisons, les managers du siège devraient accepter la modification et l'adaptation des pratiques au contexte local par les employés locaux. Ils devraient participer et encourager activement la construction du sens de ces pratiques pour et par le personnel local. Pour cela, les managers des entreprises multinationales devraient disposer d'une compétence clé - le management de la diversité.

Si les investissements des entreprises multinationales dans les pays en développement sont bénéfiques du point de vue économique et social, leur

apport en termes de nouvelles compétences et connaissances est plus complexe. Bien évidemment, elles permettent d'élargir les points de vue des employés locaux et favorisent ainsi l'innovation. Cependant, l'imitation, et plus particulièrement, l'intériorisation des pratiques étrangères ne sont pas possibles sans le changement de la culture locale. Ainsi, les gouvernements locaux ne peuvent pas compter que sur les entreprises multinationales pour faire évoluer les pratiques de travail locales. Pour cela, ils doivent utiliser tous les leviers mis à leur disposition - éducation, législation, médias, etc.

Cette étude souffre de certaines limites. Nous n'avons pas eu accès à des informations internes sur les stratégies, les objectifs et les modes de transfert de pratiques employés par les sociétés-mère françaises. Celles-ci auraient pu nous permettre de nuancer ou mieux expliquer certains de nos résultats. En outre, nous n'avons pas tenu compte de la variable « temps » qui est parmi les variables clé de la conduite du changement. Nous n'avons pas eu accès aux informations sur le processus de transfert et d'apprentissage des pratiques des sociétés - mères. La taille et la forme de propriété des établissements bancaires sont aussi susceptibles d'affecter leurs pratiques d'analyse et d'octroi de crédit³. Enfin, une étude approfondie sur les différences en termes de lois régulant l'activité bancaire dans les deux pays peut apporter des éclairages complémentaires sur le comportement des banquiers.

Ces limites représentent des pistes de recherche futures. Il sera intéressant d'étudier de manière longitudinale et qualitative l'évolution de la diffusion des connaissances selon le degré de changement culturel provoqué. Répliquer cette étude dans d'autres industries, pays et types de changements peut apporter des éclairages importants sur les interactions de ces variables. Nous pouvons aussi transposer cette étude des décisions opérationnelles sur des décisions plus stratégiques. Il est utile d'étudier le rôle des nouvelles technologies en tant qu'un véhicule de diffusion et de capitalisation de connaissances à travers les cultures. Peut-on construire du sens à distance, sans qu'il soit contextualisé? Dans l'affirmative, à quelles conditions? Dans le cas contraire, quelle est l'utilité des NTIC pour la création, la diffusion et la capitalisation interculturelle des connaissances? Une préoccupation future peut être la conception de modes de diffusion des connaissances adaptés aux modes cognitifs des cultures en contact. Il sera utile de mener des études quantitatives pour mieux élucider le lien entre les caractéristiques des acteurs du transfert de pratiques et les spécificités des connaissances à diffuser.

³ Dans d'autres recherches portant sur la même problématique, nous avons étudié l'impact des caractéristiques démographiques des répondants et des établissements bancaires sur les modes décisionnels. Ces variables de contrôle affectent le travail des analystes. A cause de limites de taille de cette communication, nous ne pouvons pas préciser les résultats observés. Pour plus d'informations contactez le premier auteur.

Bibliographie

1. Abramson, N.R., Keating, R.J., Lane, H.W. (1996). "Cross-national cognitive process differences: A comparison of Canadian, American and Japanese managers". *Journal of International Business*, VOL. 36, 123-147.
2. Andrews, T.G., Chompusri, N. (2001). "Lessons in « cross-vergence »: Restructuring the Thai subsidiary corporation". *Journal of International Business Studies*, VOL. 32, 75-93.
3. Arrègle, J.L. (2002). « Policy capturing et modèles linéaires hiérarchiques: Une démarche de collecte et d'analyse des jugements managériaux ». Dans I. Dostaller, H. Laroche, O. Boiral (Eds.). *Perspectives en Management Stratégique*, tome VIII, Paris: EMS.
4. Barkema, H.G., Vermeulen, F. (1997). „What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures ?" *Journal of International Business Studies*, VOL. 28, 845-865.
5. Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1998). *Managing Accross Borders: The Transnational Solution*. 2th éd. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
6. Berger, P., Luckmann, T. (1996). *La Construction Sociale de la Réalité*. Paris: Armand Colin.
7. Bhagat, R.S., Kedia, B.L., Harveston, P.D., Triandis, H.C. (2002). "Cultural variations in the cross-border transfer of organisational knowledge: An integrative framework". *Academy of Management Review*, VOL. 27, 204-222.
8. Bryk, A.S., Raudenbush, S.W. (1992). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
9. Canals, J. (1999). "Scale versus specialization: Banking strategies after the euro". *European Management Journal*, VOL. 17, 567-575.
10. Caves, R.E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. Clay, N., Clowling, M. (1996). "Small firms and bank relationships: A study of cultural differences between english and scottish banks." *Omega, International Journal of Management Science*, VOL. 24, 115-120.
12. Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
13. Douglas, M., Wildavsky, A. (1982). *Risk and Culture*. Los Angeles: University of California Press.
14. Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational – How Companies Win in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Focarelli, D., Pozzolo, A.F. (2001). "The patterns of cross-border bank mergers and shareholdings in OECD countries". *Journal of Banking and Finance*, VOL. 25, 2305-2337.
16. Garud, R., Nayyar, P.R. (1994). "Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer". *Strategic Management Journal*, VOL. 15, 365-386.
17. Geppert, M. (1996). "Paths of managerial learning in the East German context." *Organization Studies*, VOL. 17, 249-259.
18. Grieco, M., Whipp, R. (1991). "Dismantling logics of action". *International Studies of Management and Organization*, VOL. 21, 78-85.
19. Guitton, G. (2001). « Quinze ans de restructuration bancaire ». *Revue d'Economie Financière*, VOL.61, 9-12.
20. Hedlund, G., Zander, U. (1993). *Architectonic and list-like knowledge structuring: A critique of modern concepts of knowledge management*. Stockholm School of Economics.
21. Hennart, J.F. (1982). *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
22. Hennart, J.F., Park, Y.R. (1993). "Greenfield vs. Acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States". *Management Science*, VOL.39, 1054-1070.
23. Hitt, M.A., Levitas, E., Arrègle, J.L., Borza, A. (2000). "Partner selection in emerging and developed market contexts: Ressource-based and Organizational learning perspectives". *Academy of Management Journal*, VOL. 43, 449-467.
24. Hofmann, D.A. (1997). "An overview of the logic and rationale of Hierarchical Linear Models." *Journal of Management*, VOL. 23, 723-744.
25. Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
26. Huy, Q.N. (2002). "Emotional balancing of organizational contiuity and radical change: The contribution of middle managers". *Administrative Science Quarterly*, VOL. 47, 31-70.
27. Jankowicz, A.D. (1999). "Planting a paradigm in Central Europe: Do we graft, or must we breed the rootstock anew ?" *Management Learning*, VOL. 30, 281-299.
28. Kedia, B.L., Bhagat, R.S. (1988). « Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management". *Academy of Management Review*, VOL. 13, 559-571.
29. Kogut, B., Zander, U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, VOL. 2, 383-398.
30. Kogut, B., Zander, U. (1993). "Knowldege of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation." *Journal of International Business Studies*, VOL. 24, 625-646.
31. Kostova, T. (1999). "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective." *Academy of Management Review*, VOL. 24, 308-325.
32. Kotcev, C. (1983). *Finances et Crédit du Socialisme*. Sofia: Nauka i Izkustvo. Коцев, Ц. (1983). *Финанси и Кредит на Социализма*. София: Наука и Изкуство.
33. Lane, C., Quack, S. (1999). "The social dimensions of risk: Bank financing of SMEs in Britain and Germany". *Organization Studies*, VOL. 20, 987-1010.
34. Lämsäalmi, H., Peiró, J.M., Kivimäki, M. (2000). "Collective stress and coping in the context of organizational culture". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, VOL. 9, 527-559.

35. Li, J., Lam, K., Quan, G. (2001). "Does culture affect behavior and performance of firms ? The case of joint venture in China." *Journal of International Business Studies*, VOL. 32, 115-131.
36. Libby, R. (1975). "Accounting ratios and the prediction of failure: Same behavioral evidence". *Journal of Accounting Research*, spring, 150-161.
37. Lu, Y., Bjorkman, I. (1997). "HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization." *The International Journal of Human Resource Management*, VOL. 5, 614-628.
38. Michailova, S. (2000). "Contrasts in change: Russian and Western perspectives on organizational change." *Academy of Management Executive*, VOL.14, 99-113.
39. Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C.F., Park, H.J. (2002). "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM". *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
40. Plihon, D. (2001). « Les restructurations bancaires: un processus de rattrapage ». *Revue d'Economie Financière*, 61, 31-38.
41. Pravitt, K. (1971). "The multinational enterprise and the transfer of technology". Dans J.Dunning (Eds.). *The Multinational Enterprise*. London: George Allen and Unwin.
42. Scott, W.R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
43. Simon, L., Davis, G. (1996). "A contextual approach to management learning: The Hungarian case." *Organization Studies*, 17, 269-289.
44. Simonin, B.L. (1999). "Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity." *Journal of International Business Studies*, VOL. 30, 463-491.
45. Tajfel, H. (1982). "Social psychology of intergroup relations." *Annual Review of Psychology*, VOL. 33, 1-39.
46. Teece, D.C. (1977). "Technology transfer by multinational firms: The resource costs of transferring technological know-how." *Economic Journal*, VOL. 87, 246-261.
47. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
48. Ulrich, T.A., Arlow, P. (1981). "A multivariate analysis of commercial bank lending to small business." *American Journal of Small Business*, VOL. 6, 47-56.
49. Vennet, R.V. (1996). "The effect of mergers and acquisitions on the efficiency and profitability of EC credit institutions." *Journal of Banking and Financing*, VOL. 20, 1531-1558.
50. Wilkins, A.L., Dyer, W.G. (1988). "Toward culturally sensitive theories of culture change". *Academy of Management Review*, VOL. 13, 522-533.
51. Ying, F. (1998). "The transfer of western management to China". *Management Learning*, VOL. 29, 201-221.
52. Zaheer, S. (1995). "Overcoming the liability of foreignness". *Academy of Management Journal*, VOL. 38, 341-363.
53. Zander, U., Kogut, B. (1995). "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test." *Organization Science*, VOL. 6, 76-92.
54. Zimmer, I. (1980). "A lens study of the prediction of corporate failure by bank loan officers." *Journal of Accounting Research*, VOL. 18, 629-63.

ANNEXE

a) Les variables d'entreprise fixées

Nous avons retenu sept variables fixes:

- L'âge de l'entreprise: 7 ans;
- La forme juridique: SARL;
- La propriété et le management: le propriétaire majoritaire est le fondateur et le dirigeant de l'entreprise;
- Le type d'activité: la production des biens de consommation; dans un même secteur; le secteur est en phase de croissance; l'activité n'est pas saisonnière;
- Le chiffre d'affaires: 3 000 000 euros (500 000 euros en Bulgarie);
- Le crédit demandé est un crédit d'investissement, il sera d'une taille de 250 000 euros (45 000 euros en Bulgarie) pour une durée de 3 ans. L'objectif est l'achat de matériel, en vue d'accroître le niveau d'activité;
- L'environnement macro-économique est stable.

b) Les variables d'entreprise non fixées

Les entreprises fictives varient entre elles selon les valeurs des variables énumérées ci-dessous. L'échelle employée pour qualifier l'intensité de la proposition est de 1 (très faible) à 4 (très élevée).

- La durée de la relation banque-entreprise: il s'agit de la durée relative de la relation banque-entreprise qui est mesurée par rapport à la durée moyenne des relations entretenues par la banque et l'ensemble de sa clientèle;
- La qualité de la relation banque-entreprise: il s'agit du degré avec lequel le chargé d'affaires croit que le client évite les actions opportunistes et fait de son mieux pour tenir ses promesses et satisfaire les exigences de son banquier;
- Le nombre de relations entretenues par le client avec d'autres agents économiques et politiques puissants susceptibles d'influencer directement ou indirectement son activité;
- La propension à innover: c'est le degré avec lequel le dirigeant d'entreprise est prêt à investir du temps et de l'argent pour innover (par rapport à ses concurrents);

- La propension à satisfaire au mieux les besoins spécifiques des consommateurs: le degré avec lequel l'objectif de satisfaction des besoins des consommateurs prime sur l'objectif de maîtrise des coûts commerciaux (par rapport à ses concurrents);
- La propension à améliorer l'implication du personnel: c'est le degré avec lequel le dirigeant d'entreprise est prêt à investir du temps et de l'argent pour améliorer le climat social et développer les compétences de son personnel (par rapport à ses concurrents);
- L'importance sociale de l'entreprise: il s'agit du degré de tension sociale créée dans la collectivité dans le cas où l'entreprise déposerait le bilan;
- La rentabilité de l'ensemble des services bancaires utilisés par le client: il s'agit de la rentabilité relative de l'ensemble des services bancaires utilisés par l'entreprise par rapport à la rentabilité moyenne de l'ensemble des clients de la banque;
- La cessibilité de l'actif immobilisé;
- La rentabilité économique = Bénéfice/ Actif total, par rapport à la moyenne du secteur;
- Le taux de croissance du chiffre d'affaires pendant les trois derniers exercices, par rapport à la moyenne du secteur;
- Le délai de remboursement du crédit = Dettes à moyen et long terme/ Capacité d'autofinancement, par rapport à la moyenne du secteur (le crédit demandé y est intégré);
- Le taux de couverture des charges financières = Résultat d'exploitation/ Charges financières, par rapport à la moyenne du secteur. Les charges financières comportent les charges financières du crédit demandé au taux d'intérêt de base + la prime de risque minimale exigée pour un crédit d'investissement de 3 ans;
- L'autonomie financière = Fonds propres/ Endettement total, par rapport à la moyenne du secteur;
- Le ratio de liquidité générale = Actif circulant/ Dettes à court terme, par rapport à la moyenne du secteur;
- La vitesse de rotation de l'actif total = Chiffre d'affaires/ Actif total, par rapport à la moyenne du secteur.

Exemple de CAS

CRITERES	Très faible	Faible	Important	Très important
1. Durée de la relation banque-entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Qualité de la relation banque-entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Nombre des relations entretenues par le client avec d'autres agents économiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Propension à l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Propension à satisfaire au mieux les besoins spécifiques des consommateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Propension à améliorer l'implication du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Importance sociale de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Rentabilité de l'ensemble des services bancaires utilisés par le client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Cessibilité de l'actif immobilisé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Rentabilité économique = bénéfice / actif total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Taux de croissance du chiffre d'affaires pendant les trois derniers exercices	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Délai de remboursement du crédit = dettes à moyen et long terme / capacité d'autofinancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Taux de couverture des charges financières = résultat d'exploitation/charges financières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Autonomie financière = capitaux propres/ endettement total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ratio de liquidité générale = actif circulant/dettes à court terme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Vitesse de rotation de l'actif total = chiffre d'affaires/ actif total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Selon moi, le crédit demandé représente un risque:

Majeur
 Très important
 Important
 Faible
 Très Faible
 Mineur

2. Selon moi, l'octroi de ce crédit serait:

Très défavorable
 Défavorable
 Favorable
 Très favorable