HAL
open science

Relations inter-organisationelles non institutionnalisées et apprentissage organisationnel dans le cas des banques libanaises

Amale Kharrouby, Thierry Levy-Tadjine

To cite this version:

Amale Kharrouby, Thierry Levy-Tadjine. Relations inter-organisationelles non institutionnalisées et apprentissage organisationnel dans le cas des banques libanaises. 2006. hal-00848676

HAL Id: hal-00848676

https://hal.science/hal-00848676v1

Preprint submitted on 27 Jul 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

2006

Relations inter-organisationelles non institutionnalisées et apprentissage organisationnel dans le cas des banques libanaises

Amale KHARROUBY
Université Libanaise, Beyrouth et Laboratoire ERMMES-Université du Sud-Toulon-Var
Thierry LEVY-TADJINE
Université Libanaise, Beyrouth et Laboratoire ERMMES-Université du Sud-Toulon-Var

Correspondance: Thierry LEVY-TADJINE
Adresee postale : ELISSA-EXCHANGE COMPANY, Rue Principale Saïda-Tyr, SARAFAND, LIBAN
Tél.: 00-961-70-10-75-92
Fax : 00-961-7-442-002
Mel : thierry.levy@alexis.fr

Résumé : Les relations inter organisationnelles sont généralement étudiées sous l'angle des relations institutionnalisées entre deux organisations. On s'intéresse alors aux réseaux et aux alliances et coopérations inter-entreprises. Divers auteurs ont montré que dans ce cadre, les entreprises peuvent développer des mécanismes d'apprentissage spécifique et adapté (WACHEUX, 1989). Pour notre part, nous intéressant au phénomène d'apprentissage organisationnel des banques libanaises, nous montrerons que celui-ci est imputable à l'influence des banques étrangères implantées au Liban et à leur rôle institutionnel dans le système bancaire libanais. La relation inter organisationelle qui permet cet apprentissage échappe en partie à toute alliance et est également le fait des individus qui changent d'emploi et de la simple imitation des banques étrangères par les banques libanaises. Ces constats, attestés par des études qualitatives (analyses de discours de dirigeants de banques libanaises et étrangères) et quantitatives nous permettent donc finalement de questionner le positionnement épistémologique par trop holiste des approches usuellement mobilisées pour analyser ces phénomènes et de souligner la pertinence d'un positionnement ancré dans le paradigme de l'Individualisme Méthodologique Sophistiqué pour éclairer certains de ses aspects.

Mots clefs : Relations inter-organisationelles ; apprentissage organisationnel ; Individu ; Intelligence économique ; Imitation.

Relations inter-organisationelles non institutionnalisées et apprentissage organisationnel dans le cas des banques libanaises

Résumé : Les relations inter organisationnelles sont généralement étudiées sous l'angle des relations institutionnalisées entre deux organisations. On s'intéresse alors aux réseaux et aux alliances et coopérations inter-entreprises. Divers auteurs ont montré que dans ce cadre, les entreprises peuvent développer des mécanismes d'apprentissage spécifique et adapté (WACHEUX, 1989). Pour notre part, nous intéressant au phénomène d'apprentissage organisationnel des banques libanaises, nous montrerons que celui-ci est imputable à l'influence des banques étrangères implantées au Liban et à leur rôle institutionnel dans le système bancaire libanais. La relation inter organisationelle qui permet cet apprentissage échappe en partie à toute alliance et est également le fait des individus qui changent d'emploi et de la simple imitation des banques étrangères par les banques libanaises. Ces constats, attestés par des études qualitatives (analyses de discours de dirigeants de banques libanaises et étrangères) et quantitatives nous permettent donc finalement de questionner le positionnement épistémologique par trop holiste des approches usuellement mobilisées pour analyser ces phénomènes et de souligner la pertinence d'un positionnement ancré dans le paradigme de l'Individualisme Méthodologique Sophistiqué pour éclairer certains de ses aspects.

Mots clefs : Relations inter-organisationelles ; apprentissage organisationnel ; Individu ; Intelligence économique ; Imitation.

Les relations inter organisationnelles sont généralement étudiées sous l'angle des relations institutionnalisées entre deux organisations. On s'intéresse alors aux réseaux et aux alliances et coopérations inter-entreprises. Divers auteurs ont montré que dans ce cadre, les entreprises peuvent développer des mécanismes d'apprentissage spécifique et adapté (WACHEUX, 1989). Pour autant, toutes ces approches s'appuient implicitement sur la théorie des routines organisationnelles et de la *path-dependancy* ou sur la théorie basée sur les ressources comme le montrent ARREGLE, AMBURGEY, DACIN (1997, p. 4). Si sur un plan épistémologique, ce choix est cohérent, il nous paraît très limitatif pour circonscrire l'intégralité du champ des relations inter-organisationnelles. Pour notre part, nous intéressant au phénomène d'apprentissage organisationnel des banques libanaises, nous montrerons que celui-ci est imputable à l'influence des banques étrangères implantées au Liban et à leur rôle institutionnel dans le système bancaire libanais. La relation inter organisationelle qui permet cet apprentissage échappe en partie à toute alliance et est également le fait des individus qui changent d'emploi et de la simple imitation des banques étrangères par les banques libanaises. Ces constats nous permettent donc finalement de questionner le positionnement épistémologique par trop holiste des approches usuellement mobilisées pour analyser ces phénomènes et de souligner la pertinence d'un positionnement ancré dans le paradigme de l'Individualisme Méthodologique Sophistiqué pour éclairer certains de ses aspects.

1. Les banques étrangères au Liban, une institution.

Parmi tous les secteurs de la vie économique libanaise, le secteur bancaire est incontestablement celui dont le développement a été le plus spectaculaire. Comme le montre KHARROUBY (2006) à la suite de BAZ (1977) et ACHI, AYACH (2001), le développement prodigieux de ce secteur tient au libéralisme politique et économique qui a toujours favorisé l'essor de l'activité bancaire et s'est accompagné sur le plan juridique d'encouragements à l'établissement des banques étrangères au Liban. Même si en 2004, on ne dénombre plus que 10 banques étrangères (4 arabes et 6 non arabes, soit approximativement 20% du total.) sur les 58 établissements en exercice, leur rôle économique et stratégique reste important. Elles sont ainsi à l'origine de l'introduction des produits financiers modernes dans le pays (tels que les CDs, Euro-CDs, Eurobonds, GDRs, Warrants émis par les compagnies locales) et de la globalisation du secteur (NAGGIAR, 1999).

1.1. Les banques étrangères, menaces ou modèles pour les banques libanaises ?

La particularité qui caractérise le plus les activités bancaires des institutions étrangères pénétrant le marché libanais est le phénomène de spécialisation. En d'autres termes, ces banques ont tendance à segmenter les activités de banque d'affaires en distinguant la banque d'investissement, la banque privée et la banque universelle. Ceci leur a facilité l'offre des produits et services financiers adaptés aux clients du marché local, à un moment où les banques libanaises ne sont pas encore équipées pour rivaliser avec les banques étrangères à un tel niveau. Les institutions locales manquent de crédibilité technique, d'efficacité et d'efficience au niveau des coûts, du professionnalisme et des possibilités d'accès aux marchés financiers internationaux dont les institutions étrangères jouissent.

Pour ZAGHLOUL (1996 : p. 18), la spécialisation des banques internationales devrait contribuer à éduquer les clients nationaux sur la banque moderne et toutes les innovations de produits et services qu'elle entraîne. De plus, les institutions étrangères, avec l'avantage de coût et le soutien financier international dont elles jouissent, sont capables d'attirer les ressources humaines les plus qualifiées en leur offrant des «packages» qui dépassent les capacités des banques locales. En outre, elles peuvent offrir à leurs recrutés des opportunités plus vastes pour développer leurs compétences auprès de leur siège ou leurs agences d'outre-mer. ZAGHLOUL (1996 : p. 18). considère cette «fuite des cerveaux» interne au pays comme la menace principale pour les banques locale.

Comparée aux institutions locales, les banques étrangères bénéficient d'une compétitivité basée sur de plus grandes économies d'échelle. L'étude de la Banque *Audi* en 1995 sur les conditions d'exploitation des banques sur le marché libanais pour la période 1982-1994 démontre une excellente productivité des banques étrangères qui maintiennent sur toute la période leur part de 37% du total des dépôts alors qu'elles désinvestissent largement. L'auteur estime que sur la période, elles ont réduit de 15% leur investissement» en agences et personnel (ZAGHLOUL, 1996 : p. 19).

En 1994, le ratio des charges d'exploitation générales par rapport aux dépôts représente une moyenne de 2.6% pour les banques étrangères contre 3.2% pour les banques nationales (ZAGHLOUL, 1996 : p. 19). Cet avantage autorise ensuite les banques étrangères à conduire une stratégie de domination par les coûts sur le marché domestique libanais. En ce qui concerne les charges de personnel, elles occupent 52% des charges générales d'exploitation dans les banques étrangères par comparaison à 56% pour les banques libanaises. De manière

plus sensible, la part du revenu net financier par rapport à la moyenne du personnel employé s'élève à 114% dans les banques étrangères contre 58% dans les banques nationales. Cet écart très significatif s'explique sans doute pour les banques libanaises, par un réseau excessif d'agences comportant un grand nombre d'employés en comparaison avec les banques étrangères «qui ne sont autorisées» à ouvrir qu'un nombre limité d'agences dans le pays.

La mise en place de structures légères au Liban et le support «logistique» et «technique» de leur société-mère confèrent un avantage de coûts significatif aux banques européennes et américaines. Comme PORTER (1980) le souligne, cet avantage trouve son fondement dans la courbe d'expérience de ces banques et il oblige les banques locales à réviser leurs structures et à explorer leurs propres avantages compétitifs pour mettre en place les mécanismes de défense appropriés. Les banques étrangères sont donc une menace réelle pour les banques libanaises sur qui, dans un tel contexte, la pression est forte pour qu'elles consolident leurs réserves et leur solvabilité, couvrent leurs provisions pour risques, et renforcent leur développement financier et technique afin d'affronter les menaces étrangères. Cependant, personne ne peut nier que le marché libanais a besoin de la contribution étrangère pour sa reconstruction financière. L'apport des banques étrangères à l'économie libanaise est indéniable. Ceci conduit aux question suivantes.

Comment les banques locales peuvent-elles bénéficier du transfert de savoir-faire et du transfert technologique des banques étrangères pour la restructuration et la modernisation du secteur ? Est-ce par le biais du recrutement des cadres ayant travaillé dans les banques étrangères ? Est-ce par le biais des relations inter-organisationnelles ? Ou est-ce simplement par mimétisme que les banques locales imitent le comportement de leurs concurrents étrangers ? En d'autres termes, du fait de leur plus grande spécialisation et de leur meilleure productivité, les banques étrangères sont-elles à l'origine de changements organisationnels et stratégiques dans les banques libanaises ?

La suite de notre travail devra éclairer ce questionnement.

1.2. Les banques étrangères et le changement dans les banques libanaises.

En conduisant des entretiens auprès de cadres-dirigeants des banques libanaises[1], nous avons cherché à appréhender leur discours sur le changement et leur représentation du futur. Ceux-ci étaient confrontés au discours de dirigeants de banque étrangère afin d'identifier le rôle des Banques étrangères dans les changements décrits par les premiers.

Afin d'identifier si les banques étrangères sont utilisées comme modèles d'imitation par les banques libano-arabes, nous avons utilisé le discours des dirigeants de la HSBC, de la SGBL et de la Banque libano-Française (banques à capitalisation majoritaire étrangère au Liban) comme référents. L'idée est, en effet, de voir dans quelle mesure les représentations et les discours des dirigeants de banques libanaises s'homogénéisent avec ceux de leurs homologues des trois banques étrangères citées. En d'autres termes, on cherche à savoir comment les premiers se laissent ou non influencer par les seconds en sachant qu'ils ont (théoriquement) à leur disposition, des données objectives (résultant par exemple d'études sectorielles) et des données plus subjectives (leur perception des concurrents étrangers). Comme le rapportent DORNIER & KAROUI (2003), il semble admis pour beaucoup que « *les perceptions de l'environnement, plutôt que ses supposées caractéristiques « objectives », sont les véritables déterminants du processus de formulation stratégique* » (MBENGUE, 2002). Y a-t-il mimétisme ou non alors ? Ce questionnement est proche de celui posé par DORNIER, KARAOUI (2003) et on peut le résumer à l'aide de la figure 1. A partir d'une étude sur le secteur du tour-operating, les auteurs montrent que « *les dirigeants exerçant au sein d'entreprises similaires dans une industrie particulièrement dynamique ont une perception relativement homogène de leur environnement concurrentiel* »

[1] Six dirigeants de banques à participation majoritaire libanaise ou arabe ont été interviewés. Il s'agit de la Banque AUDI, de la BLOM, de la *Bank of Beirut*, de la *Byblos Bank*, du *Crédit Bancaire* et du *Crédit Libanais* (dont on a déjà rapporté le compte-rendu d'entretien). Parallèlement, nous avons interviewé des responsables de la HSBC, de la SGBL(Société Générale-Banque du Liban) et de la Banque Libano-Française. Les entretiens avaient une durée moyenne de deux heures et étaient facilité par le fait que l'un des auteurs avait auparavant exercé des responsabilités dans le secteur. Ne pouvant les reproduire faute de place dans cet article, nous renvoyons le lecteur intéressé par l'intégralité des conditions et des compte-rendus d'entretiens au travail de Kharrouby (2006). La similitude des conditions d'entretien autorise des comparaisons discursives.

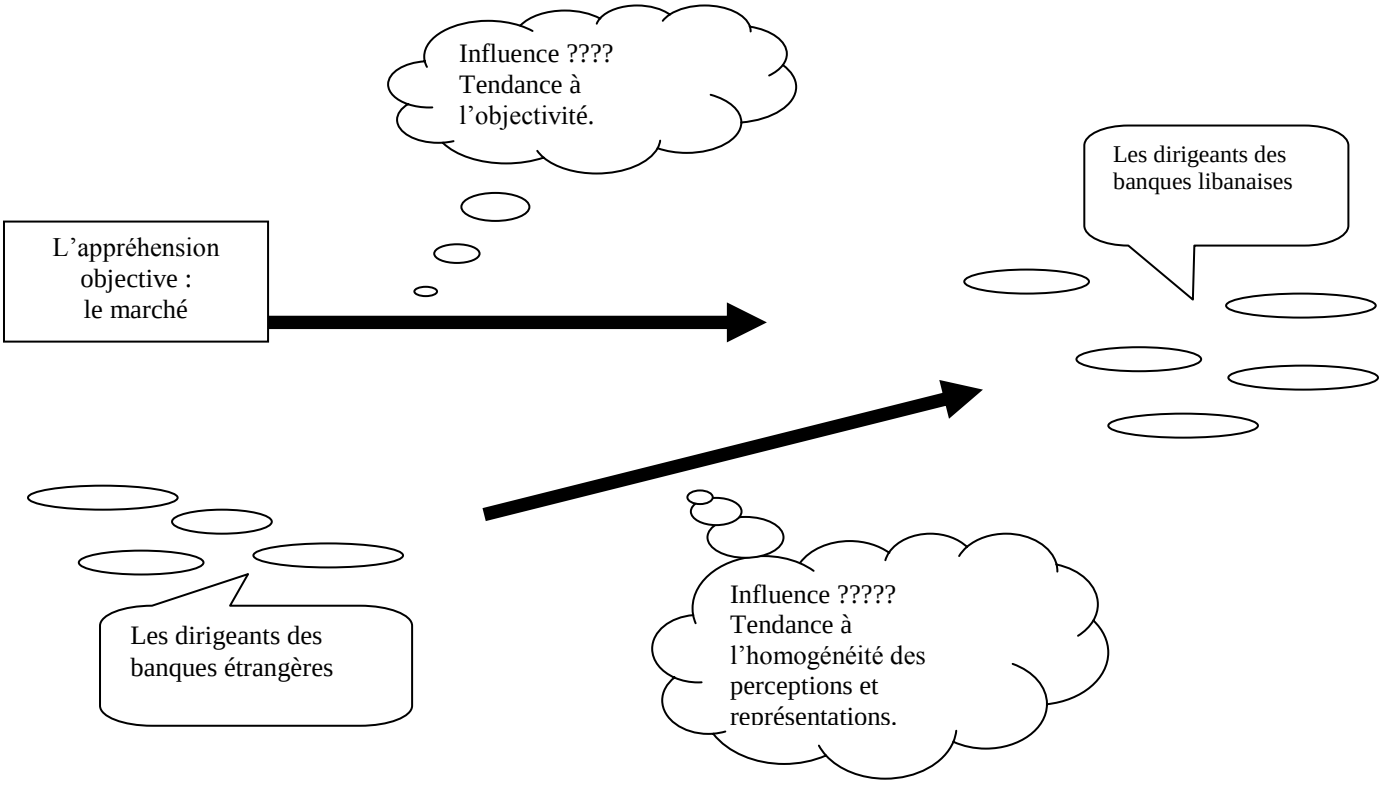

Figure 1; Objectivité ou prise en compte des représentations des Banques Etrangères dans la formulation du programme de changement par les cadres des Banques Libanaises ?

Une telle approche se prête de plus parfaitement à l'analyse qualitative puisque les auteurs préconisent dès lors que la décomposition en groupes d'entreprises similaires d'une industrie se base sur les modèles cognitifs des managers, plutôt que sur une analyse statistique des variables censées représenter les dimensions économiques clefs de l'industrie (WALTON, 1986 ; DUTTON & JACKSON, 1987). Les schémas concurrentiels des dirigeants seraient, selon ces auteurs, principalement basés sur un processus de catégorisation des firmes sur la base de leurs similarités et différences perçues (PORAC & THOMAS, 1990). Une propriété fondamentale en psychologie est, en effet, de reconnaître à l'esprit humain sa capacité à générer des catégories cognitives résumant les similarités et différences entre objets, événements, personnes et conditions dans l'environnement (ROSH, 1978, SMITH & MEDIN, 1981).

Pour définir les éventuelles similarités entre les banques étrangères et les banques libanaises et entre ces dernières entre elles, nous utilisons quatre clefs de lecture des entretiens. On

cherche d'abord à voir si le discours se projette dans un secteur bancaire plutôt global ou plutôt multidomestique. Et à travers le discours, on cherche aussi à identifier quelle stratégie de recherche d'avantage concurrentiel domine. En bref, quel est le moteur du changement. En complément, on essaie de voir comment le discours est justifié en suivant LEVY-TADJINE (2004) et en utilisant le modèle des 3 F (PATUREL, 1999) et la théorie des « *cités* » de BOLTANSKI & THEVENOT (1987, 1991) comme décrypteurs. Pour ces auteurs, les « cités » sont, en effet, les espaces de justification de l'action que l'individu peut mobiliser pour légitimer ses choix. Identifiant six « cités » correspondant aux six critères de justification des actions qu'ils repèrent dans la littérature philosophique, ils affirment que la plupart des actions humaines font appel à des compromis entre ces énoncés de justification. Ils évoquent ainsi le « critère marchand[2], le critère « industriel »[3], le critère « domestique »[4], le critère « civique »[5], le critère du renom »[6] et le critère « divin»[7] comme étant combinables pour juger et justifier des actions. Fort logiquement, les discours stratégiques sur la conduite du changement et sur les représentations du futur doivent alors pouvoir être relus à l'aune de ces « *cités* ».

Le tableau 1 présente notre décryptage pour les trois banques étrangères (HSBC ; SGBL ; Banque Libano-Française) opérant au Liban en éclairant notre interprétation avec quelques verbatim ou événements significatifs.

Il en ressort une similitude de justification par référence à « la cité industrielle », la SGBL offrant une perspective de justification complémentaire et par contre, trois modèles de développement différents. Comment ceux-ci servent-ils vis-à-vis des banques libanaises ?

Du fait de leur formes différentes, on peut présager que ces trois banques étrangères donnent une idée des tendances observables chez les banques libanaises selon la distance qu'elles affirment vis-à-vis du modèle étranger « pur » (la HSBC) ou des modèles mixtes (SGBL et BLF) comme le suggère la figure 2.

[2] Les actions sont légitimées sur la base de principes marchands.
[3] Les actions sont évaluées et légitimées à l'aune de standards attendus.
[4] C'est la tradition ou la réputation qui servent à guider les comportements.
[5] L'action est évaluée par rapport au bien commun.
[6] L'action serait évaluée à partir de l'opinion.
[7] Dans la « cité de Dieu », l'action est fondée sur la grâce ou sur l'inspiration divine.

Les 3 cas de banques étrangères	**Rapport à la globalisation de l'industrie bancaire**	**Orientation stratégique**	**Justifications**	**Critères d'évaluation mis en avant**
SGBL	**Perspective globale** du secteur **avec un e approche multidomestique** incarnée par le choix juridique (capital à majorité libanaise bien que filiale de la Société Générale).	**Stratégie implicite de Maîtrise des coûts** par la recherche d'économies d'échelles (« notre objectif est de doubler le nombre de produits par clients. Chaque client devrait avoir au moins….. »	**Cité industrielle** **ET** **Cité civique**. L'interviewé souligne que « *la SGBL a déjà participé à la restructuration du secteur en rachetant trois établissements : Globe Bank, Geagea et Inaash* »	**Efficacité** (objectif chiffré) **et efficience** (recherche d'économies d'échelles) **Et Effectivité (en lien avec la justification « civique »).** *Le bien-être de l'économie libanaise semble important*
HSBC	**Perspective globale du secteur**. Ouverture marquée aux marchés financiers.	**Stratégie de Concentration** sur les sociétés exportatrices et sur les clients de grande envergure.	**Cité industrielle** illustrée par une priorité à la technique et aux standards (« élargir la gamme de services offerts ; … créer un centre d'appel…)	**Efficacité et efficience**
Banque Libano-Française	**Perspective multidomestique** (*la priorité reste priorité reste le développement du marché local*.)	**Différenciation** (« *Nous comptons que cette marque devienne une référence, comme Frigidaire* »)	**Cité industrielle** *(équipe technique…)*	**Efficacité et efficience**

Tableau 1 : Décryptage du discours des dirigeants de trois banques étrangères au Liban.

Modèle « étranger pur » — Modèle libanais traditionnel ou différencié
Cité industrielle — Cité industrielle et civique
Perspective globalisée — Perspective Multidomestique
Efficacité, Efficience — Efficacité, Efficience et Effectivité
Concentration — Domination par les Coûts — Différenciation

Figure 2. Cartographie a priori des représentations du changement

La confrontation de notre grille de décryptage aux six banques libanaises étudiées nous a conduit à enrichir la cartographie initialement esquissée et à envisager d'autres cités que les seules cités industrielle et civique préalablement rencontrées. En particulier, il a fallu tenir compte d'une forte référence à la tradition (cité domestique) à la BLOM et à la *Bank of Beirut* et d'une référence au réseau et au projet (cité du projet ; BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999) au *Crédit Libanais* et au *Crédit Bancaire*.

Enfin, dans le cas de la BLOM et du Crédit Libanais, les perspectives de développement demeurant nationales, nous les avons considéré comme relevant de la « domesticité ».

Ces quelques amendements ne remettent pas en cause le fondement de la cartographie que nous utilisons comme une carte cognitive, c'est-à-dire comme un outil renseigné (subjectivement) par le chercheur pour représenter sa propre interprétation d'un discours également subjectif (COSSETTE, 2003).

Il a alors été possible de faire apparaître deux cas « purs » et archétypiques. Le cas de la BYBLOS (Encadré 1) tout d'abord qui s'apparente au modèle « étranger pur » pour les quatre items.

« *La philosophie de la banque Byblos repose aujourd'hui sur une politique plus expansionniste dans les domaines de production, en finançant les artisans, les petits projets, les agriculteurs, les jeunes souhaitant mettre en place des entreprises novatrices. Les gens ont encore besoin de crédits, mais aussi de conseil* ». Pour augmenter le nombre de leurs clients, ils vont donc « *miser sur les services et sur l'informatisation* ». Dans cet esprit, Byblos a lancé en octobre 2002 une offre de banque-assurance par le biais de sa filiale ADIR, « *en collaboration avec les Assurances Banque Populaire Française* ». Byblos, développe par ailleurs, mais difficilement, la banque privée « *parce que celle-ci nécessite une sécurité politique et économique* », comme le constate le PDG. Elle compte sur la diaspora libanaise. C'est donc « *sur la banque de détail et sur la banque d'affaires que Byblos compte aujourd'hui* ». Elle collabore de plus en plus avec les industries exportatrices et finance les exportations avec des crédits à moyen et long terme « *tout en tenant en compte que les libanais qui ont la possibilité de s'endetter, et de rembourser sans problème, ne sont pas très nombreux* ».

« *Dans ce contexte, l'étranger représente une nouvelle fois une voie de sortie pour la banque. Nous sommes très intéressés par la Syrie*», indique le PDG. «C*e marché est énorme et encore vierge. On y trouve de bons industriels et commerçants*[8]».

Encadré 1 : La Stratégie de la Banque BYBLOS

L'homogénéisation des perceptions du changement dans les banques totalement étrangères (comme la HSBC) et à la Byblos a ainsi donné lieu à quelques difficultés d'adaptation de la part de la clientèle de détail et du personnel libanais. Transposant radicalement les modèles occidentaux, la BYBLOS a ainsi été la première banque libanaise à imposer les uniformes et les badges à son personnel et à mettre en place dans ses agences, des systèmes de file d'attente qui ont dérouté les clients et qu'elle a dû retirer ensuite du fait de leur non acculturation.

A l'opposé, la Bank of Beirut, plus populaire au Liban, incarne le modèle différentialiste pur (encadré 2).

[8] La Byblos Bank a été autorisée en 2003 à être une des premières banques libanaises en Syrie. C'est en prévision de cette expansion vers l'étranger que la Banque Byblos augmentera son capital par l'émission d'actions référentielles à la fin de l'année 2002.

La «Bank of Beirut» connaît « *une croissance régulière et bien répartie entre les différents métiers de banque. La banque est devenue un supermarché financier qui possède différents départements en plein développement*», note son PDG. « *L'avenir se profile donc suivant une politique de continuité et de consolidation d'acquis. Nous avons 43 branches au Liban, cela me semble suffisant, mais nous souhaitons les consolider et les étoffer*», explique le PDG.
En parallèle, la Bank of Beirut poursuit « *une modernisation électronique entamée depuis longtemps. Au niveau de la gamme de produits «classiques», aucune innovation n'est à l'ordre du jour, mais la banque mise fortement sur le développement d'un produit bien spécifique, le fonds d'investissement* ». Ils ont déjà créé trois fonds et ils comptent en lancer un tous les six mois. Avec ces fonds, qui s'adressent à tout type de clientèle, la banque cherche à satisfaire le client. *« En matière de banque privée, la simplicité reste de rigueur pour instaurer un service personnalisé*».
La banque commerciale continue à jouer son rôle traditionnel orienté vers les crédits import et export. « *Néanmoins, si des changements doivent s'opérer, ils se feront en direction de l'étranger, des pays arabes spécifiquement. La Bank of Beirut est déjà un partenaire de Emirates Bank International. «Nous travaillons avec tous les pays arabes, avec des demandes particulières pour chacun : service à la clientèle, services institutionnels, crédits gouvernementaux, etc. Là où nous n'avons pas de bureaux, une équipe visite chaque pays une fois par semaine pour gérer les dossiers. Et nous envisagerons l'ouverture de filiales dès que la loi dans ces pays l'autorisera. Ainsi, nous étudions actuellement une possibilité de partenariat pour l'ouverture d'une filiale en Syrie*» souligne Salim Sfeir, son dirigeant.
Enfin, la Bank of Beirut est la seule banque libanaise à avoir réussi son émission de titres en bourse, la confiance des clients explique ce succès.

Encadré 2 : La Bank of Beirut, un modèle différentialiste pur.

La Banque AUDI et la BLOM nous paraissent constituer deux versions légèrement assouplies de ce modèle différentialiste. Elles ne se rapprochent du modèle « étranger » que par la standardisation de certaines de leurs procédures et du discours qui en résulte. Leur position semble homogène avec les banques mixtes comme la SGBL ou la Banque Libano-Française.

Les encadrés 3 et 4 reportent les visions des stratèges de la Banque AUDI et de la BLOM qui avec la Bank of Beirut suggèrent qu'une gestion du changement organisationnel *« à la libanaise* » est possible.

« *La diversification est toujours de mise* » chez Audi. Actuellement, « *la banque privée est l'objet d'efforts soutenus. Nous voulons développer encore davantage ce métier avec, entre autres, Audi Suisse, et en faire l'un des fers de lance du développement du groupe dans les dix années à venir*», remarque le conseiller au PDG. « *Cela se traduit par une restructuration informatique, mais aussi par le recrutement de professionnels hautement qualifiés* »..
Par ailleurs, les activités du marché financier restent essentielles, avec « *un chiffre d'affaires annuel pour la salle de marché de la banque Audi de 4.5 milliards $. La banque assure des intermédiations qui génèrent des commissions* », explique le conseiller. « *Les activités de marché assurent 10 % du revenu brut de la banque* ».
De plus, la banque d'investissement poursuit une activité intensive, «*étant la seule banque locale à obtenir d'un grand émetteur l'émission d'un eurobond privé (une cimenterie), en 2001*, en *concurrence avec de grandes banques basées à Londres*».
Sur un autre plan, la banque Audi a toujours joué « *un rôle moteur dans le processus de consolidation bancaire au Liban. Avec 64 agences en activités, et six supplémentaires bientôt en fonction, la banque Audi dispose du plus large réseau du pays, mais poursuit également sa politique d'expansion*

internationale. Nous oeuvrons en ce sens depuis trois ans, notre ambition est de devenir une banque régionale» indique Freddy Baz, le responsable Stratégie de la Banque.
En revanche, en ce qui concerne la banque de détail, la banque Audi assume une *politique relativement conservatrice* » mais envisage « *dans les cinq années à venir de favoriser une diversification à l'échelle régionale, ce qui permettra de diminuer l'exposition aux risques locaux. Nous misons que d'ici à cinq ans, 40 % de nos revenus seront dérivés de nos* ***activités à l'étranger***», conclut Freddy Baz.

Encadré 3 : La Banque AUDI.

« *La BLOM Bank se veut une banque universelle, offrant des services très diversifiés à une large gamme de clientèle : services aux entreprises, banque privée, gestion de fortune à travers Banoriant – Suisse et la BLOMinvest, gamme de services tels que les prêts à la consommation, les prêts logement, les plans d'épargne à long terme et les cartes de crédits. Cependant, dans le contexte actuel de récession* », ils développent notamment « *les produits et services bancaires non reliés à des prêts tels que les plans d'épargne ou les cartes de paiement . La BLOM est connue pour être traditionnellement conservatrice en matière d'octroi de crédits.* » La banque cherche également à moderniser son équipement en matière informatique et de télécommunication. Dans ce cadre, ils ont lancé en 2002 les services d'Internet Banking après avoir lancé les services bancaires par téléphone. De plus, ils vont lancer très prochainement les services de messageries par téléphone mobile, le SMS[9].
Le PDG considère par ailleurs qu'il y a « *une surbancarisation, à Beyrouth en particulier* ».

Encadré 4 : La BLOM.

Le tableau 2 récapitule l'ensemble des évaluations. Le Crédit Libanais et le Crédit Bancaire (encadré 5) soulignant tous deux, par l'intermédiaire de leurs responsables, l'enjeu des coopérations internationales, sont dans une logique évolutive vers le modèle étranger tout en restant entre les deux modèles purs identifiés. Le Crédit Libanais vient par exemple de se différencier en créant une activité de banque islamique.

Les banques libanaises	**Rapport à la globalisation de l'industrie bancaire**	**Orientation stratégique**	**Justifications**	**Critères d'évaluation mis en avant**
Banque AUDI (A)	**Multi-domesticité** (« diversification à l'échelle régionale ») **et Globalisation** (« concurrence avec de grandes banques basées à Londres… »)	**Combinaison de Maîtrise des coûts et différenciation** (« *la seule banque à obtenir l'émission d'un eurobond privé* »)	**Cité industrielle** (« panoplie complète de services… » ; « recrutement de professionnels hautement qualifiés » et **cité civique** (mécénat important, notamment à Saïda avec la Fondation Audi et la création du musée du savon, la restauration de la Medina…)	**Efficacité et efficience** (« concurrence… »)
BLOM (B)	**Domesticité**	**Domination par les coûts** (se veut une banque universelle »	**Cité industrielle ; cité domestique** (« *traditionnellement*	**Efficacité, Efficience**

[9] En 2004, nous avons assiste à ce lancement sur le marche bancaire libanais.

			conservatrice »)	
BYBLOS (C)	**Globalisation** (coopération soulignée avec les assurances Banque Populaire Française ; « *L'étranger, voie de sortie* »	**Concentration** résignée (diaspora libanaise ; industries exportatrices…)	**Cité industrielle ; cité divine** (un certain fatalisme : « *l'étranger représente une voie de sortie..* »	**Efficacité et efficience** (« *compte sur la diaspora* »)
Bank of Beirut (D)	**Multi-domesticité** (« *nous tenons compte des demandes particulières de chaque pays…°. Là où nous n'avons pas de bureau, une équipe visite chaque pays une fois par semaine »)*	**Différenciation** (« instaurer un service personnalisé »; « la seule banque libanaise à avoir réussi son émission de titres en bourse ») **et concentration** (banque islamique ; « *import-export* »..)	**Cité domestique** (« *consolidation des acquis » ;* « *continuer à jouer notre rôle traditionnel …. » ;* « *la confiance des clients* »)	**Efficacité et efficience et Effectivité** (« *nous tenons compte des demandes particulières de chaque pays…°. Là où nous n'avons pas de bureau, une équipe visite chaque pays une fois par semaine* »
Crédit Libanais (E)	**Globalisation**	**Différenciation** (« *les offres de service* ») **et Concentration** (« *les PME qui ont déjà un bon historique avec la banque* » ; « *les études de marché…* » ; « *différentes nîches de clients* »)	**Cité industrielle, cité connexionniste** (« pourparlers avec un groupe international ; alliances stratégiques »), cité marchande (« *ouverture de bureaux de représentation dans les pays à forte diaspora libanaise* »)	**Efficacité et efficience**
Crédit Bancaire (F)	**Domesticité**	**Concentration** (secteur du tourisme, des nouvelles technologies avec Kafalat ; création d'une banque islamique en 2005)	**Cité industrielle** (développement des nouvelles technologies) et **cité connexionniste du projet** (« *la credit bank collabore déjà beaucoup* » ; « *accords de coopération technique* »)	**Efficience** (« *entrer dans le top 10 d'ici à cinq ans* »)

Tableau 2. Décryptage du discours des dirigeants des six banques libanaises.

L'acquisition des actifs du Crédit Lyonnais – Liban en avril 2002 aura été le « *vecteur de nombreux changements »* au sein du Crédit Bancaire, à commencer par le nom.
«*Nous devons entrer dans le top 10 des banques d'ici à cinq ans*», prévoit Sami Natour. Pour ce faire, la banque mise sur sa *« croissance locale et sur la banque de détail* ». Elle développe les nouvelles technologies et « *compte disposer de 20 à 25 agences dans cet intervalle. L'investissement dans la banque de détail doit se combiner avec une plus large collaboration avec les petites et moyennes entreprises. La CreditBank collabore déjà beaucoup avec Kafalat qui couvre les secteurs porteurs de l'économie : tourisme, nouvelles technologies, etc*. »

Enfin, avec les actifs du Crédit Lyonnais, la CreditBank a aussi « *hérité des clients de sa banque privée et de l'expertise de ses équipes* ». La banque a décidé de maintenir les équipes du Crédit Lyonnais, car c'est « *une valeur ajoutée* » pour elle. De plus, « *nous avons un accord de coopération technique pour la banque privée et la banque d'investissement, avec le Crédit Lyonnais – Suisse* » ajoute le dirigeant.

Encadré 5 : Le Crédit Bancaire

En l'état, ces résultats soulignent la diversité des stratégies de changement des banques libanaises. Au-delà, c'est la différence de sensibilité à l'influence des banques étrangères qui est en jeu. Certaines banques libanaises sont assimilables aux premières. D'autres s'adaptent aux changements de l'environnement en conservant des traits distinctifs.

Pour aller plus loin, l'étude approfondie des travaux généralement conduits sur les perceptions concurrentielles dont nous nous sommes inspirés pour aboutir à ces résultats est intéressante. Comme le rapportent DORNIER & KAROUI (2003), plusieurs auteurs ont cherché à expliquer les dynamiques conduisant à l'homogénéité des schémas cognitifs (ou lorsqu'elle n'est pas validée, à l'hétérogénéité de ces schémas). Dans notre cas, deux attracteurs ont pu être clairement identifiés. On peut donc considérer que la bouteille est à moitié pleine (il y a deux zones d'homogénéité) ou qu'elle est à moitié vide puisque ce ne sont que des attracteurs. Or, le travail des auteurs s'intéressant à la dynamique des perceptions concurrentielles est riche d'enseignement. Pour STARBUCK (1975), l'homogénéité cognitive résulterait principalement du fait que dans une industrie donnée les acteurs interagissent au sein de conventions et d'associations professionnelles communes. D'autres soulignent qu'ils peuvent participer à des programmes de formation communs (comme ceux de l'Association Libanaise de Banques) et surtout qu'ils sont exposés à des environnements communs (ABRAHAMSON & FOMBRUN, 1994) et partagent les mêmes sources d'informations, comme les revues professionnelles, et parfois les mêmes consultants et cadres (CALORI & SARNIN, 1995). Ces suggestions contribuent à expliquer le quasi-mimétisme de la Byblos et dans une moindre mesure du Crédit Libanais et du Crédit Bancaire à l'égard des banques étrangères.

Parallèlement, certains auteurs admettent la possibilité d'hétérogénéité entre les participants d'une industrie durant les premières phases de la formation d'un secteur ou lorsqu'il y a hétérogénéité des produits, des consommateurs et des technologies (EASTON & AL., 1993) ce qui pourrait s'appliquer à notre secteur au Liban, même si, comme le soulignent DORNIER & KAROUI (2003), « *au fur et à mesure que les industries évoluent au travers des différentes étapes de leurs cycles de vie, les modèles cognitifs des acteurs de l'espace concurrentiel deviendraient de plus en plus stables et similaires* (LEVENHAGEN et al.,

1993) ». La thèse d'une adoption mimétique des pratiques de gestion des banques internationales par les banques libanaises est donc débattue. A partir du décryptage des discours des dirigeants des cas étudiés, nous avons montré que pour faire face au dynamisme et à l'internationalisation du secteur, les banques libanaises étaient engagées dans des processus de changement organisationnel aux formes variées. Le décryptage des discours a également permis d'identifier certains acteurs clés qui font figure, pour le secteur, d'entrepreneurs institutionnels. C'est le cas, notamment de l'Association des Banques au Liban et de quelques banques étrangères leaders. Ceux-ci impulsent alors une partie des changements et sont ensuite imités par les autres acteurs. Dans cette perspective, les banques étrangères sont, pour certains domaines, des modèles incontournables de par leur avance technologique ou commerciale. C'est le cas notamment pour la banque privée. Les banques libanaises, parfois les imitent, parfois s'en inspirent, parfois s'en démarquent.

Ce constat qui, accessoirement invite au dépassement de la théorie institutionnaliste du changement organisationnel comme l'ont montré KHARROUBY, 2006 ; KHARROUBY, LEVY-TADJINE, 2006, conduit à appréhender les relations inter-organisationnelles sous un angle nouveau et élargi, en y intégrant les relations de marché et les relations informelles tissées au sein de l'Association des Banques Libanaises.Si les banques libanaises semblent être en position de suiveuses, nous avons démontré toutefois que certaines d'entre elles ne manquaient pas d'atouts et que des adaptations volontaristes et différenciées leur étaient permises. Quel que soit le modèle qu'elles adoptent, les banques libanaises doivent faire face aux changements du secteur et du métier bancaires. Dés lors, ces dernières développent des processus d'apprentissage organisationnel qu'il convient de décrire.

Plusieurs questions demeurent, en effet, en suspens.

Quel est le type d'apprentissage organisationnel qu'elles développent ? Quelles en sont les principales sources ?

Y-a-t-il des individus clés à la base de ce processus ? En particulier, les cadres travaillant dans des banques libanaises après avoir exercé dans des banques étrangères sont-ils moteurs de l'apprentissage organisationnel des premières ?

La réponse partielle[10] à ces questions permettra d'attester la pertinence d'une approche renouvelée des relations inter-organisationnelles.

2. La réalité de l'apprentissage organisationnel dans les banques libanaises.

[10] La réponse complète était l'objet du travail de KHARROUBY (2006). Dans la suite de cet article, nous nous concentrerons surtout sur les sources d'apprentissage liées aux relations inter-organisationnelles.

Pour identifier la réalité de l'apprentissage organisationnel, ses pratiques et ses sources dans les banques libanaises, nous nous sommes basés sur des questionnaires et entretiens semi-directifs soumis à un échantillon de 70 cadres moyens et supérieurs des sièges des banques libanaises. Nous avons obtenu 47 réponses de cadres appartenant à 10 banques différentes dont 8 sont libanaises et 2 libanaises à participation arabe. Ces banques sont réparties sur les trois catégories de notation : avec 63.8% qui sont de type Alpha, 21.3% de type Bêta et 14.9% de type Gamma.

Dans un premier temps, il a été possible de vérifier la réalité de l'apprentissage organisationnel dans les banques libanaises en montrant que le phénomène est reconnu par les cadres des sièges banques libanaises (Tableau 3).

Question : pouvez-vous dire si, dans votre banque, ils sont plus ou moins présents ?	**Moyenne**	**% a Pas du tout en accord**	**% b En partie en accord**	**% c tout à fait en accord**
Apprentissage simple boucle : les cadres dans la banque sont capables de détecter et de corriger les erreurs ou les écarts et d'adapter leurs comportements en conséquence (afin d'obtenir de meilleurs résultats ou performances)	4.55	0%	40,5%	59.5%
Apprentissage double boucle : les cadres dans la banque sont capables de détecter et de corriger les erreurs ou les écarts mais aussi de remettre en cause leur façon de réfléchir, de travailler, d'agir, et de proposer ou d'adopter des idées ou des méthodes nouvelles.	4.2	6.5%	51%	42.5%

Tableau 3 : Les types d'apprentissage dans les sièges des banques libanaises et libanaises à participation arabe.

Ce résultat préliminaire autorisait ensuite d'identifier les principales pratiques que les dirigeants reconnaissaient comme favorisant l'apprentissage organisationnel au sein de leur banque (2.1) puis d'envisager quel type d'apprentissage elles privilégiaient (2.2).

2.1. L'importance des pratiques de l'apprentissage organisationnel dans les banques libanaises

La littérature spécialisée (HUBER, 1991 ; GARVIN, 1993 : 6; DODGSON, 1993 : 5 ; KOENIG, 1994 : 11 ; LEROY, 2000). est relativement consensuelle pour identifier les

principales pratiques managériales favorisant l'apprentissage organisationnel. Les auteurs identifient en général :

-l'Organisation du travail : échelons hiérarchiques réduits, travail en équipe, groupe de projet. La banque doit aussi laisser aux employés des espaces et des moments de recherche et expérimentation et de partage d'expériences (réunion ou cercles des employés)

-le Fonctionnement des équipes de travail : implication et autonomie des employés dans la définition des postes et des tâches, des méthodes de travail et des moyens de communication au travail, des objectifs de production des services et de contrôle des résultats (équipes autonomes et auto organisées). A cela s'ajoutent la rotation de postes et de responsabilités entre employés et la polyvalence.

-la Formation : pratiques qui favorisent le partage des expériences et connaissances entre les employés et leur créativité (rotation de postes, tutorat, parrainage, résolution collective de problèmes, expérimentation ou simulation, stages dans d'autres unités, séminaires de auprès de l'Association des Banques au Liban).

-Le Style et le rôle de l'encadrement : management participatif, animation, dialogue, confiance, droit à l'erreur. Ces aspects n'ont pas été approfondis.

A ces quatre éléments s'ajoutent les pratiques orientées vers la recherche d'un apprentissage externe : association des clients et fournisseurs, veille et imitation des concurrents, recherche d'alliances et de réseaux avec d'autres banques et organisations ou divers organismes (dont les organismes de recherche).

La recherche des pratiques déterminantes dans l'émergence de l'apprentissage organisationnel a été menée par comparaison des notes sur les pratiques obtenues par les banques apprenantes en simple boucle et/ou double boucle d'une part, et par les banques non apprenantes d'autre part.

Les résultats suggèrent que les pratiques qui seraient susceptibles de faire émerger un apprentissage organisationnel dans les banques libanaises s'avèrent nombreuses. Assez classiquement, la plupart d'entre elles concernent l'organisation du travail, les pratiques de formation avec essentiellement la formation par des séminaires auprès de l'ABL, par expérimentation ou simulation et par stages dans d'autres unités. On notera également avec intérêt la faible présence pour les interviewés, des autres pratiques souvent présentées comme originales ou nouvelles dans les travaux sur l'apprentissage à savoir la rotation de poste ou de responsabilité entre cadres, le tutorat et le parrainage, le partage formalisé des expériences

entre salariés (réunions, cercle de salariés), la formation par envoi des cadres à l'étranger, par pratiques stimulant la créativité, par résolution collective des problèmes et même par rotation de postes.

Les résultats les plus intéressants pour ce travail concernent les sources et les déclencheurs relatifs d'apprentissage identifiés. Nos analyses ont validé la présence de sources internes telles que le lancement des programmes de recherche et la prospection ainsi que l'apprentissage suite à l'accumulation de l'expérience. Mais elles ont surtout permis de mettre en avant les sources externes telles que l'association des clients et fournisseurs, la veille et l'imitation de la concurrence, le recrutement des cadres ayant une expérience internationale ainsi que ceux ayant une expérience locale dans des banques libanaises et, enfin, les relations établies avec des banques étrangères[11].
Formellement, les résultats concernant les sources externes sont assez éloquents et conformes aux attendus de la littérature.

Les sources externes d'apprentissage organisationnel dans la littérature

- ***L'environnement* :** l'association des clients et fournisseurs aux activités de la banque, veille et imitation des pratiques des concurrents.
- ***Les relations «inter organisationnelles»*** ou «***Partenariats***» : la recherche d'alliances, de réseaux et de croissance externe avec d'autres entreprises ou divers organismes tels que les relations nouées avec des organismes de recherche, les relations établies avec des banques étrangères et la greffe.
- ***L'embauche*** : le recrutement de cadres ayant une expérience internationale ou de cadres venant d'une banque libanaise ou bien le recrutement de cadres venant d'une banque étrangère au Liban.

Concernant **les sources relatives à l'environnement,** la moitié des cadres interrogés estime que **les nouvelles connaissances, savoir-faire ou compétences acquises par les banques proviennent de l'imitation des pratiques des concurrents ou d'autres banques étrangères.** Ce résultat est particulièrement important. Il suggère que **l'imitation des banques étrangères par simple observation de leurs pratiques est possible et considérée comme efficace dans une perspective d'apprentissage**. Le recrutement de cadres ayant exercé dans ces banques n'est alors pas aussi nécessaire que si tel n'était pas le cas.

[11] Seuls l'apprentissage à la naissance, les relations nouées avec des organismes de recherche et la greffe constituent des sources d'apprentissage dont la présence n'est pas du tout ou faiblement reconnue par une nette majorité des cadres des banques libanaises (presque les deux tiers).

Concernant les sources relatives à l'embauche, on note que l'arrivée d'un nouveau cadre supérieur ou cadre moyen venant d'une banque libanaise est à l'origine de l'intégration de nouvelles connaissances ou d'un nouveau savoir-faire dans l'organisation pour la moitié des cadres interrogés qui sont tout à fait en accord (Tableau 4). Seuls 8.5% de ces derniers sont en désaccord sur l'importance de cette source. La répartition des répondants est identique lorsqu'il s'agit d'évaluer l'efficacité pour l'apprentissage du recrutement de cadres ayant travaillé dans des banques étrangères ou établissements financiers à l'international.

Seuls 36% des cadres interrogés qui sont tout à fait d'accord, considèrent que l'embauche des cadres moyens ou supérieurs venant d'une banque étrangère au Liban peut être à l'origine de nouvelles compétences ou à la source d'un apprentissage organisationnel. Cette variable, quoique significative, n'est donc pas déterminante de l'apprentissage organisationnel dans les banques libanaises. Ce résultat ne contredit pas les constats inclus dans le rapport annuel de l'Association des Banques au Liban en 2002 sur «*les ressources humaines du secteur bancaire*». Ses rédacteurs soulignaient que «quelques banques préfèrent recruter des spécialistes de l'étranger pour pouvoir bénéficier de leurs expertises et expériences». Le recrutement de cadres libanais bien formés semble une source presque parfaitement substituable d'apprentissage organisationnel. Il n' y a alors pas de différence significative en matière d'acquisition de connaissances pour l'organisation selon que le cadre recruté exerçait antérieurement dans un établissement bancaire libanais ou dans un établissement étranger à l'international. Ce résultat souligne le nivellement des banques libanaises sur leurs concurrents étrangers et confirme implicitement de l'impact des relations inter-organisationnelles « cachées » précédemment évoquées.

Variables	**Moyenne**	**% a Pas du tout en accord**	**% b En partie en accord**	**% c tout à fait en accord**
1. cadres ayant expérience internationale	4.27	10.6%	40.4%	49%
2. cadres venant d'une banque libanaise	4.3	8.5%	38.3%	53.2%
3. cadres venant d'une banque étrangère	3.9	12.8%	51%	36.2%

Tableau 4 : Les sources externes relatives à l'embauche des cadres

Pour autant, ces résultats n'excluent pas l'existence d'une influence des relations inter-organisationnelles institutionnalisées sur le processus d'apprentissage. Du fait de l'ouverture du secteur bancaire libanais aux banques étrangères, il n'est pas aussi surprenant de constater que plus de la moitié des cadres considèrent que les relations nouées avec les banques étrangères sont une source d'apprentissage pour les banques libanaises ainsi que pour celles à

participation arabe. Le faible crédit attribué aux organismes de recherche (30%) pour favoriser l'apprentissage est également assez logique du fait de leur rareté au Liban (que ces organismes soient universitaires ou indépendants) et du fait également que certaines banques ont développé leurs propres centres d'études et de recherche (citons en ce sens, la *Banque Audi*). Enfin, même si la greffe semble plus valorisée par les cadres (40% sont tout à fait en accord) que les organismes de recherche, elle n'est qu'une source secondaire favorisant l'apprentissage dans les banques libanaises

Variables	**Moyenne**	**% a Pas du tout en accord**	**% b En partie en accord**	**% c tout à fait en accord**
1. Les relations établies avec banques étrangères	4.23	14.9%	31.9%	53.2%
2. Les relations nouées avec des organismes de recherche	3.7	17%	53.2%	29.8%
3. la greffe	4.27	2.2%	57.4%	40.4%

Tableau 5 : Les sources externes relatives aux partenaires

2.2. Les relations inter-organisationnelles et les deux types d'apprentissage organisationnel

Pour évaluer l'influence des relations inter-organisationnelles sur l'apprentissage organisationnel en simple boucle (2.2.1) et sur l'apprentissage en double boucle (2.2.2)[12], nous avons eu recours à la technique des régressions multiples (JOHNSON, 1985) à l'aide des logiciels SPSS et MODALISA. Dans notre cas, l'apprentissage en simple boucle (ASB) ou l'apprentissage en double boucle (ADB) constituent les variable dépendantes qui seront expliquées par des variables explicatives relatives aux pratiques organisationnelles, aux sources d'apprentissage et à la dimension organisationnelle de l'apprentissage[13].

[12] Rappelons que pour ARGYRIS et SCHON (1978), Pour eux, il y a apprentissage lorsqu'on parvient à détecter et à corriger une erreur qui apparaît quand un écart est décelé entre une intention et ses conséquences effectives. La première étape dans la voie de l'apprentissage, consiste à découvrir un écart. Deux autres étapes peuvent intervenir lors de la correction de l'erreur. L'une ne requiert qu'un apprentissage en simple boucle parce qu'elle consiste simplement à modifier le comportement. L'autre méthode qui change le «programme maître» (master program) est appelée apprentissage en double boucle (ARGYRIS & SCHÖN, 1978).

[13] « Théoriquement », d'un point de vue statistique, ces variables devraient ajouter chacune un aspect différent des variations de la variable expliquée, faute de quoi l'équation testée contient des termes redondants. Ce phénomène survient lorsque certaines variables explicatives ne sont pas indépendantes (Cf JOHNSON, 1985). Or, dans notre cas, la multicolinéarité est prévisible. Plusieurs des pratiques organisationnelles sont ainsi théoriquement liées entre elles. Ceci nous a fréquemment obligé à démultiplier les régressions pour isoler chaque variable explicative de celles avec lesquelles elle pourrait être en interaction.

2.2.1. L'apprentissage organisationnel en simple boucle dans les banques libanaises et les relations inter-organisationnelles.

Comme le montre le tableau 6, **si elles souhaitent favoriser l'apprentissage en simple boucle, les banques libanaises devraient continuer à encourager leurs cadres à suivre des cours et des séminaires auprès de l'ABL au sein desquels se tissent des relations inter-organisationnelles informelles mais importantes.** D'un autre côté, les variables relatives à la formation par rotation de postes et par envoi des cadres à l'étranger sont négativement liées à la variable dépendante ASB. En d'autres termes, l'envoi des cadres à l'étranger en vue d'une formation peut même être défavorable pour un apprentissage en simple boucle. Ce dernier constat renforce les résultats énoncés plus haut. L'influence de l'international sur les banques libanaises ne joue pas tant par la possibilité de formation des cadres libanais à l'étranger ou lors de leurs emplois précédents que par la simple présence des Banques Etrangères comme concurrentes sur le marché local. Toutefois, les taux de signification étant en dessous du seuil 0.05, les coefficients de régression sont peu significatifs. Quant aux variables relatives à la formation par «résolution de problèmes», «simulation» et «stages», elles sont insuffisamment significatives dans l'explication de l'ASB.

Régression multiple Variable dépendante: ASB
n = 47
R2 = 0,149 F = 0,973 p=0,535
Statistique de Durbin-Watson = 2,14
Equation de la régression:
ASB = 2,657 + (-0,091 * FORPARTX) + (-0,033 * FORROTAT) + (0,061 * FORPBLM) + (0,125 * FORSIMUL) + (0,065 * FORSTAG) + (0,262 * FORABL) + (-0,024 * FORENVOI)

SCreg = 5,293 MCreg = 0,756
SCres = 30,324 MCres = 0,778
Sctot = 35,617

Variables	Coefficients	E.T.	t	p
1. par résolution collective de problèmes	0,06092	0,156	0,391	p=0,35
2. par expérimentation ou simulation	0,12493	0,161	0,777	p=0,224
3. par stages dans d'autres unités	0,06501	0,133	0,490	p=0,316
4. par rotation de poste	-0,03320	0,135	0,246	p=0,401
5. par séminaires auprès ABL	0,26224	0,168	1,557 *	p=0,062
6. par envoi de cadres à l'étranger	-0,02355	0,105	0,223	p=0,41
7. par partage expérience	0,09102	0,130	0,700	p=0,247

Tableau 6 : Les variables relatives à la formation

En revanche, les relations inter-organisationnelles de marché et l'imitation sont peu influentes sur l'Apprentissage en simple boucle comme le montre le tableau 7.

Comme pour l'environnement, les coefficients de régression des variables relatives à l'embauche (tableau 8) ne sont pas suffisamment significatifs pour décider celles qui pourraient expliquer l'ASB. Notons même qu'**a priori le recrutement des cadres ayant une expérience internationale peut nuire à un apprentissage en simple boucle**. Ce résultat n'est toutefois pas robuste puisque le taux d'erreur inhérent est assez élevé. Ces observations venant en quelque sorte conforter la thèse que nous défendons, ne nous surprennent pas tout à fait. Néanmoins, nous restons convaincue que lors de la recherche des cadres surtout de niveau supérieur, les banques libanaises préfèrent plutôt ceux dont le curriculum vitae est chargé d'expériences auprès des banques internationales puis libanaises. A défaut, c'est la formation qui prime. Tel est le cas lors du recrutement des jeunes diplômés où la hiérarchie des chances valorise les universités anglo-saxonnes, puis francophones et, en dernier lieu, nationales et arabes.

Régression multiple Variable dépendante: ASB
n = 47
R2 = 0,044 F = 1,006 p=0,376
Statistique de Durbin-Watson = 2,21
Equation de la régression:
ASB = 3,618 + (0,094 * NCCLTFOU) + (0,125 * NCIMITER)

SCreg = 1,557 MCreg = 0,779
SCres = 34,060 MCres = 0,774
SCtot = 35,617

Variables	Coefficients	E.T.	t	p
association fournisseurs et clients	0,09420	0,101	0,935	p=0,179
Imitation des autres banques concurrentes	0,12485	0,114	1,097	p=0,139

Tableau 7: Les sources externes relatives à l'environnement de la banque

Régression multiple Variable dépendante: ASB
n = 47
R2 = 0,014 F = 0,203 p=0,106
Statistique de Durbin-Watson = 2,14
Equation de la régression:
ASB = 4,252 + (-0,042 * NCRECRUT) + (0,076 * NCCBL) + (0,038 * NCCBEAL)

SCreg = 0,497 MCreg = 0,166
SCres = 35,120 MCres = 0,817
SCtot = 35,617

Variables	Coefficients	E.T.	T	p
1. cadres ayant expérience internationale	-0,04188	0,126	0,332	p=0,37
2. cadres venant d'une banque libanaise	0,07602	0,124	0,612	p=0,275
3. cadres venant d'une banque étrangère	0,03816	0,126	0,303	p=0,38

Tableau 8 : Les sources externes relatives à l'embauche des cadres

La régression liant les indicateurs inter-organisationnels institutionnalisés à l'ASB (Tableau 9) sont par contre plus satisfaisants et confirment, une nouvelle fois, que les **relations avec**

des banques étrangères constituent pour les banques libanaises une source explicative de l'apprentissage en simple boucle. En revanche, les relations qui s'établissent avec des organismes de recherche ont une influence négative, mais peu significative sur l'ASB. Comme nous l'avons déjà mentionné, ceci est une spécificité liée au contexte libanais et à la rareté des centres de recherche. Les seules études et analyses statistiques, financières ou économiques rigoureuses sur lesquelles on peut s'appuyer, proviennent de l'Association des Banques et de la Banque du Liban. Quant aux rares centres de recherche académiques ou universitaires, ils sont loin d'alimenter les banques en informations et sont, au contraire, plutôt demandeurs.

Régression multiple Variable dépendante: ASB
n = 47
R2 = 0,099 F = 1,566 p=0,21
Statistique de Durbin-Watson = 2,31
Equation de la régression:
ASB = 3,481 + (0,153 * NCRELATI) + (-0,032 * NCORGANS) + (0,127 * APRGREFE)

SCreg = 3,509 MCreg = 1,170
SCres = 32,108 MCres = 0,747
SCtot = 35,617

Variables	Coefficients	E.T.	t	p
1. Relations avec banques étrangères	0,15293	0,097	1,577*	p=0,059
2. Relations avec organismes de recherche	-0,03191	0,102	0,312	p=0,377
3. la greffe	0,12711	0,142	0,898	p=0,189

Tableau 9: Les sources externes relatives aux partenaires

2.2.2. Les sources externes d'apprentissage en double boucle

Comme l'illustre le tableau 10, les deux sources relatives à l'environnement (l'association des clients et des fournisseurs aux activités de la banque et l'imitation des banques concurrentes) sont explicatives de l'ADB, car les variables qui les mesurent sont en lien suffisamment significatif avec ce dernier. Ceci confirme nos constatations inspirées des travaux sur les perceptions concurrentielles dans la première section de ce travail et la thèse de MBENGUE (1992) et conduit au résultat robuste suivant .

Résultat : Les banques libanaises définiraient le changement et par suite l'apprentissage organisationnels en donnant plus de poids dans la décision à l'imitation des banques concurrentes, notamment étrangères qu'aux données pseudo-objectives du marché.

Régression multiple Variable dépendante: ADB
n = 47
R2 = 0,138 F = 3,528 p=0,037
Statistique de Durbin-Watson = 1,9
Equation de la régression:
ADB = 2,338 + (0,272 * NCCLTFOU) + (0,173 * NCIMITER)

SCreg = 7,245 MCreg = 3,623
SCres = 45,180 MCres = 1,027
SCtot = 52,426

Variables	Coefficients	E.T.	t	p
association fournisseurs et clients	0,27241	0,116	2,349 **	p=0,011
Imitation des autres banques concurrentes	0,17288	0,131	1,319 *	p=0,096

Tableau 10 : Les sources externes relatives à l'environnement de la banque

Parallèlement (tableau 11), seul le recrutement des cadres provenant d'une banque libanaise est une source pouvant expliquer l'apprentissage en double boucle au sein des sièges sociaux. Par contre, l'embauche de cadres venant d'une banque étrangère a une influence peu significative sur l'ADB. L'expérience internationale des cadres est également considérée comme une source négative et peu significative. Ces résultats suggèrent un résultat inattendu.

S'il y a apprentissage organisationnel en simple et double boucle dans les banques libanaises, cela ne repose pas nécessairement sur l'embauche de salariés ayant une expérience dans les banques étrangères.

Ces résultats sont, de plus, particulièrement robustes, car nous avons pu les confirmer à l'aide d'une Analyse de Variance (ANOVA) par un codage approprié de nos données pour constituer des sous-échantillons indépendants à partir de variables qualitatives pertinentes. Nous avons, en effet, cherché à envisager si les notes moyennes pour l'ADB et pour l'ASB différaient selon que le cadre interrogé avait précédemment travaillé à l'étranger ou non.

Régression multiple Variable dépendante: ADB
n = 47
R2 = 0,139 F = 2,323 p=0,087
Statistique de Durbin-Watson = 1,92
Equation de la régression:
ADB = 2,726 + (-0,013 * NCRECRUT) + (0,204 * NCCBL) + (0,172 * NCCBEAL)

SCreg = 7,312 MCreg = 2,437
SCres = 45,114 MCres = 1,049
SCtot = 52,426

Variables	Coefficients	E.T.	t	p
1. cadres ayant expérience internationale	-0,01269	0,143	0,089	p=0,463
2. cadres venant d'une banque libanaise	0,20377	0,141	1,448 *	p=0,076
3. cadres venant d'une banque étrangère	0,17222	0,143	1,207	p=0,116

Tableau 11 : Les sources externes d'ADB relatives à l'embauche des cadres

Par contre, il est remarquablement significatif de noter que les trois variables relatives aux sources inter-organisationnelles sont fortement liées à l'apprentissage en double boucle. En

effet, les relations avec les banques étrangères, les relations avec des organismes de recherche ainsi que la greffe sont les trois composantes des partenariats pouvant expliquer l'émergence de l'apprentissage en double boucle auprès des sièges (voir tableau 12)[14].

Régression multiple Variable dépendante: ADB
n = 47
R2 = 0,518 F = 15,391 p=0,001
Statistique de Durbin-Watson = 2,39
Equation de la régression:
ADB = 1,033 + (0,213 * NCRELATI) + (0,357 * NCPROGRE) + (0,187 * APRGREFE)

SCreg = 27,146 MCreg = 9,049
SCres = 25,280 MCres = 0,588
SCtot = 52,426

Variables	Coefficients	E.T.	t	p
1. Relations avec banques étrangères	0,21311	0,090	2,357 **	p=0,011
2. Relations avec organismes de recherche	0,35709	0,100	3,588 ***	p=0,001
3. la greffe	0,18743	0,121	1,549 *	p=0,062

Tableau 12: L'ADB et les sources externes relatives aux partenaires

Ces résultats confirment que **les relations établies avec des banques étrangères sont une source externe significativement influente des deux niveaux d'apprentissage**. L'apprentissage organisationnel est donc favorisé dans le cadre des partenariats. Sans être très significative, l'influence des relations inter-organisationnelles non institutionnalisées n'a pu être exclue comme l'illustrent les tableaux de synthèse 13 et 14 et sa présence questionne l'approche usuelle des relations inter-organisationnelles. Le recrutement de cadres ayant travaillé dans d'autres organisations, la participation à des séminaires de formation de l'Association des Banques ou encore l'imitation des concurrents constituent à la fois des manifestations cachées des relations inter-organisationnelles et des sources d'apprentissage pour l'organisation. Leur prise en compte plus fine invite au renouvellement épistémologique de l'approche analytique des relations inter-organisationnelles comme nous allons le suggérer en concluant ce travail.

[14] Ces résultats sont intéressants car les relations avec les organismes de recherche et la greffe étaient non significatives pour expliquer l'ASB (Résultat R 6). Cela nous avait étonné. Ces résultats donnent l'explication. Les organismes de recherche et la greffe sont davantage mobilisés dans une logique d'apprentissage en double boucle et de remise en question. Ils sont moins utiles pour l'apprentissage en simple boucle.

Influences sur ASB			
Facteurs	**Variables ayant une influence significative**	**Variables ayant peu d'influence**	**Variables ayant une influence négative**
Sources externes :			
partenaires	Relations avec banques étrangères	Organismes de recherche La greffe	
Environnement		Fournisseurs & clients Imitation des concurrents	
Embauche		Cadres des banques libanaises Cadres des banques étrangères	Cadres ayant expérience internationale
Déclencheurs	Détection d'un dysfonctionnement		Besoin d'adaptation

Tableau 13: Le degré d'influence des sources & déclencheurs externes sur l'apprentissage en simple boucle

Influences sur ADB			
Facteurs	**Variables ayant une influence significative**	**Variables ayant peu d'influence**	**Variables ayant une influence négative**
***Sources externes* :**			
partenaires	Relations avec banques étrangères Organismes de recherche La greffe		
Environnement		Imitation des concurrents	Fournisseurs & clients
Embauche		Cadres des banques libanaises Cadres des banques étrangères	Cadres ayant expérience internationale
Déclencheurs	Mauvaise performance Nouvelle connaissance	perception d'un dysfonctionnement	

Tableau 14 : Le degré d'influence des sources & déclencheurs sur l'apprentissage en double boucle

Conclusion,

En montrant que dans la pratique comme dans les discours des dirigeants des banques libanaises, les relations inter-organisationnelles favorisent l'apprentissage organisationnel, notre travail confirme ainsi les suggestions de WACHEUX (1989) tout en y apportant un éclairage nouveau. Les relations inter-organisationnelles ont, en effet également été perçues ici sous l'angle du processus d'imitation des banques étrangères par les banques étrangères et sous l'angle des trajectoires individuelles. Or, la prise en compte de la mobilité des individus et de la capacité cognitive d'observation et d'adaptation des dirigeants renouvelle l'éclairage porté sur les relations inter organisationnelles comme sur l'apprentissage.

Dans le cas étudié, grâce au recrutement de cadres ayant exercé dans des banques étrangères, les banques libanaises peuvent rompre la dépendance du sentier qui caractérise souvent l'apprentissage (MARENGO, 1995) et désencastrer celui-ci des structures de l'entreprise. Ce faisant, un apprentissage en double boucle est possible. Une telle perspective, ancrée dans le paradigme de l'Individualisme méthodologique Sophistiqué (CAHUC, 1989 ; LEVY-TADJINE, 2004) ouvre de nouvelles perspectives pour l'étude des relations inter-organisationnelles plutôt traitées jusqu'alors par des approches holistes, notamment dans le cadre de la théorie des ressources. De manière positive, pour ARREGLE (1992, p. 130), l'approche *ressource-based* considère l'objet sur lequel elle est appliquée (entreprise ou réseau*) comme un ensemble unique de ressources tangibles et intangibles* (WERNERFELT, 1984) *plutôt que comme un ensemble d'activités sur des produits/marchés* ». **Ce faisant, elle ne considère pas explicitement l'organisation comme un ensemble d'individus et semble ignorer ceux-ci**. On retrouve ici une critique plus fondamentale imputable à l'ensemble du courant évolutionniste comme le constate LAZARIC (1999)[15]. Dans cette perspective, la dynamique historique et les routines semblent transcender l'individu. Ainsi, pour COLLIS (1991), *« les ressources d'une entreprise à un instant t s'expliquent par l'ensemble de ses décisions stratégiques passées et par le processus d'accumulation qui s'est opéré au cours de l'histoire de l'entreprise* ». Pour LAZARIC (1999, p. 182), *« petit à petit, les routines semblent s'émanciper de leur contenu politique pour devenir des répertoires de savoirs activés de façon plus ou moins automatique* ».

Finalement, cet article invite donc à étudier les relations inter-organisationnelles d'une façon plus large qu'elles sont usuellement décrites en considérant que l'individu et les processus d'imitation en sont les faces cachées.

Sur le plan épistémologique, le positionnement qui en découle est en accord avec la pensée de SIMON, («*les organisations n'ont pas de cerveau, seuls les individus apprennent*»), et avec le consensus autour duquel la plupart les auteurs se sont entendus et qui considère que «*l'apprentissage organisationnel n'est pas la simple somme des apprentissages individuels*» et que le passage de l'individuel à l'organisationnel se fait grâce aux processus sociaux d'interactions entre les membres de l'organisation et de son environnement. Ces perspectives appellent un positionnement sur la voie moyenne de MORIN entre l'individualisme et le holisme selon laquelle «*Une organisation est composée non pas des individus eux-mêmes*

[15] « *En fait, la notion de routine semble étonnamment abstraite. La perspective cognitive manque d'ancrage physique et sensoriel et laisse peu de places aux interactions sociales concourant à la création de routines* ». (op. cit., p. 181-182)

mais d'un tissu serré et pénétrant de fonctions interdépendantes qui les relie, qui a pris «corps» à partir de leurs interactions répétées et a progressivement généré ses propres lois jusqu'à s'émanciper et que les individus intériorisent dans leurs comportements».

Enfin, la construction d'un modèle de décryptage des discours des dirigeants a partir de modèles standards du management stratégique (travaux de PORTER sur la stratégie, modèle des 3 F, modèle des cités de Boltanski et Thévenot) est, à la vue de nos résultats, une perspective méthodologique intéressante pour l'analyse discursive de la stratégie. L'usage de modèles de décryptage pourrait ainsi venir en complément du recours aux logiciels d'analyse textuelle et des études de cas standards qui sont généralement associes dans ces perspectives (CHAUZAL-BOUTONNET, 2002).

Sur le plan managérial, en valorisant le rôle de l'imitation inter-organisationnele dans l'apprentissage, notre travail encourage le développement de systèmes d'intelligence économique pour les organisations souhaitant développer leur capacité d'apprentissage.

Au vu de ces apports, il serait certainement intéressant de répliquer ce type d'étude de l'apprentissage organisationnel sur d'autres cas tels que :

- les banques, mais dans un contexte culturel différent (autres pays),
- dans le même contexte culturel (le Liban), mais sur des entreprises dans d'autres secteurs d'activité.

Ceci permettrait de renouveler l'analyse des relations inter-organisationnelles.

Références

ABRAHAMSON E., FOMBRUN C.J. (1994), "Macrocultures : Determinants and Consequences", *Academy of Management Review*, vol.19, n° 4, p. 728-755.

ACHI G., AYACH G. (2001) "*Histoire de la banque au Liban*», Banque Audi, Liban.

ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald A.(1978), *Apprentissage Organisationnel : Théorie, Méthode, Pratique*, (traduit en Français par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgares), De Boeck Université, 2002

ARREGLE J.L. (1992), L'industrialisation des sociétés de conseil en management : une analyse basée sur les ressources, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille II.

ARREGLE J.L., AMBURGEY T., DACIN T. (1997), Rôle des routines organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances., communication présentée à la 6ème Conférence internationale de Management Stratégique, Montréal. www.strategie-aims.com/montreal/arreglee.pdf

BAZ F. (1977), *L'expansion du système bancaire et financier des pays arabes du Moyen – Orient asiatique*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques (sous la direction du Pr Raymond Barre), Université Paris I-panthéon-sorbonne.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (2003), *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF, Paris.

BOLTANSKI L., THEVENOT L (1987), *Les économies de la grandeur.*, PUF, Paris.

BOLTANSKI L, THEVENOT L. (1991), *De la Justification*, Gallimard, Paris.

CAHUC P. (1989), Le renouvellement des fondements microéconomiques de la macroéconomie, Document de Travail du MAD (Macroéconomie et Analyse des Déséquilibres), N°175, Juin ; Université Paris-1-panthéon-sorbonne.

CALORI R., SARNIN P. (1995), Une approche cognitive du système concurrentiel : le cas de l'industrie automobile, *Cahiers de Recherche du groupe ESC Lyon*, n° 9501. Cité in Dornier et Karoui (2003).

CHAUZAL-BOUTONNET C. (2002), *L'analyse du discours des dirigeants; le cas de l'alliance stratégique*, Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, (sous la direction du Pr François Blanc), Université d'Auvergne- Clermont 1.

COLLIS D. (1991), A ressource-based analysis of global competition, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 50

COSSETTE P. (2003), *Cartes cognitives et organisations*, Editions de l'ADREG ; http://asso.nordnet.fr/adreg/ADREG_Ouvrages.htm

DODGSON M. (1993), Organizational Learning : A review of some literatures, *Organization Studies*, 14/3 : 375-394.

DORNIER R., KAROUI L. (2003), Les perceptions concurrentielles des dirigeants d'organisations similaires: quel degré d'homogénéité ?, Actes du colloque de l'IRG de l'Université Paris XII et du PRISM de l'Université de Marne La Vallée "les stratégies concurrentielles : nouvelles approches, nouveaux enjeux", Paris, Novembre 2003.

DUTTON J.E., JACKSON S.E. (1987), Categorizing strategic issues : Links to organizational action, *Academy of Management Review*, n° 12, p. 76-90.

EASTON G., BURRELL G., ROTHSCHILD R., SHEARMAN C. (1993), *Managers and Competition*, Oxford, Blackwell.

GARVIN D. A. (1993), *Building a learning organization*, Harvard Business Review, July-August.

HUBER G. P. (1991), Organizational Learning : the contributing processes and the literatures, *Organization Science*, USA, Vol. 2, No. 1, February.

KOENIG G. (1994), Apprentissage organisationnel, Repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, No.97, Janvier-Février.

JOHNSON J. (1985), *Méthodes économétriques*, 3e éd., Vol. I et II, Economica, Paris.

KHARROUBY A. (2006), *L'apprentissage organisationnel des banques libanaises*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion (sous la direction du Pr Robert Paturel), Université du Sud-Toulon-Var.

KHARROUBY A., LEVY-TADJINE T. (2006), Les approches institutionnalistes à l'épreuve du changement organisationnel dans le secteur bancaire libanais, Document de travail USEK, proposé à la revue *Management International*.

LAZARIC N. (1999), Routines et apprentissage dans la théorie évolutionniste, in BASLE M., DELORME R., LEMOIGNE J.L., PAULRE B. (Eds), *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, L'Harmattan, Paris.

LEROY F. (2000), *Processus d'apprentissage organisationnel et partages des compétences à l'occasion d'une fusion*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion (sous la direction du Pr Bernard Ramanantsoa), HEC.

LEVENHAGEN M., PORAC J.F., THOMAS H. (1993), "Emergent Industry Leadership and the selling of technological visions : A social Constructionist View", in Hendry J., Johnson G., Newton J., *Strategic Thinking : Leadership and the management of change*, Chichester, Wiley, p. 69-87. Cité in Dornier et Karoui (2003).

LEVY-TADJINE T., (2004), *L'Entrepreneuriat immigré et son Accompagnement en France*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion (sous la direction du Professeur Robert Paturel), IAE de Toulon, Université du Sud-Toulon-Var. Prix FNEGE de la meilleure thèse en Entrepreneuriat.
Téléchargeable et consultable en ligne sur : www.alexis.fr ou sur www.adreg.net

MARENGO L. (1995), Structure, competence and learning in an Adaptative model of the firm, in DOSI G., MALERBA F. (Eds), *Organization and Strategies in the Evolution of the Enterprise*, MacMillan, London.

MBENGUE A. (1992), *Les Groupes Stratégiques réexaminés : Une approche perceptuelle*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

NAGGIAR O. (1999), *Bank ranking : a study of lebanese banks (1992-1997)*, American University of Beirut, Beirut.

PATUREL R. (1999), Externalisation et Entrepreneuriat, in T. Verstraete (2000) (Ed) : « *Histoire d'Entreprendre ; les réalités de l'entrepreneuriat.* », Editions E.M.S., Paris.

PORAC J.F., THOMAS H. (1990), Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, *Academy of Management Review*, vol. 15, n° 2, p. 224-240.

ROSCH E. (1978), Principles of categorization, in Rosch E., Lloyd B., *Cognition and categorization*, Hillsdale NJ, Erlbaum, p. 27-48.

SIMON H. (1987), Making Management decisions : the role of intuition and emotion, Academy of Management Executive, February.

SMITH E.E., MEDIN D.L. (1981), *Categories and concepts*, Cambridge MA, Harvard University Press.

STARBUCK W.H.., (1975), "Information systems for organizations of the future", in Grochla E., Szyperski N., *Information Systems and Organizational Structure*, Berlin, De Gruyter, p. 217-229.

WACHEUX F. (1989), Alliances ; conséquences stratégiques et organisationnelles ; *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai, pp. 13-24.

WALTON E. (1986), Managers' prototypes of financial firms, *Journal of Management Studies*, n° 23, p. 679-98.

WERNERFELT B. (1984), A ressource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 171-180.

ZAGHLOUL L. (1996), *Restructuring of lebanese banks an its underlying challenges*, Masters thesis, American University of Beirut, Beirut.