

Le management de la performance dans une multinationale française

par Ariel MENDEZ

Maître de Conférences à l'Université Aix-Marseille 3

Résumé :

L'activité d'une FMN est soumise à une contrainte spécifique liée à la nécessité de coordonner l'activité de sites localisés dans des pays différents. La question est donc de savoir comment (du point de vue de l'organisation) l'entreprise transforme cette contrainte en un facteur de performance. A un niveau conceptuel, la communication montre que, dans une FMN, le management de la performance combine deux objectifs dont la réalisation peut être conjointe : un objectif de court terme qui consiste à gérer la diversité nationale et un objectif de long terme qui est d'être un processus d'apprentissage. Les résultats empiriques sont issus d'une recherche menée sur le groupe Danone. L'analyse de sa stratégie d'internationalisation et des outils de sa mise en oeuvre montre que des outils initialement prévus à une fin de gestion immédiate deviennent un puissant facteur d'adaptation par les compétences qu'ils contribuent à construire.

Introduction

Cette communication pose la question du management de la performance dans une firme multinationale (FMN). En effet, si l'activité économique de toute entreprise est soumise à des pressions multiples, dans le cadre d'une stratégie d'internationalisation, elle supporte une contrainte supplémentaire et spécifique liée à la nécessité d'organiser et de coordonner des sites répartis dans des pays différents, donc soumis à une diversité de cultures, d'institutions ou de structures de marché. La question est donc de savoir comment l'entreprise transforme cette contrainte en un vecteur de performance et de compétitivité, c'est-à-dire quelles sont les solutions organisationnelles à sa disposition pour gérer la complexité engendrée par la diversité. On sait que, suivant la stratégie mise en oeuvre, la gestion de la diversité peut exiger la mise en place de structures de coordination voire de coopération. Ces structures qui ont vocation à accroître la cohérence et partant, l'efficacité des actions de l'entreprise, constituent de vrais investissements. Ce sont des constructions coûteuses (aujourd'hui) dont on attend des résultats positifs pour le futur. Elles ont pour but d'améliorer l'organisation et la gestion des activités multinationales et par là-même la performance de l'entreprise. Or, l'environnement d'une FMN est complexe et dynamique. Sa performance durable repose sur sa capacité d'adaptation, le management de la performance doit donc avoir une fonction d'apprentissage. Pour le dire autrement, dans un environnement complexe et dynamique, la performance d'une entreprise est durable si son management produit lui-même les conditions de réussite de l'activité future, c'est-à-dire s'il produit les conditions de sa propre transformation. Les investissements destinés à améliorer

la gestion des activités multinationales sont la forme concrète du pilotage du processus de performance. En créant des ressources humaines et organisationnelles nouvelles, ils créent les conditions du renouvellement de l'activité.

Dans cette communication, nous essaierons donc de montrer que, dans une FMN, le management de la performance combine deux objectifs dont la réalisation peut être conjointe : un objectif dit de court terme qui consiste à gérer la diversité nationale pour répondre de la manière la plus efficace aux attentes du marché; un objectif de long terme qui consiste à recréer en permanence les conditions de la performance future par la création de ressources organisationnelles et humaines.

Ces propositions sont issues d'un travail de recherche réalisé dans le cadre d'une thèse (Mendez, 1994a). L'enjeu, théorique et empirique, était de montrer que l'internationalisation ne se réduit pas à une extension territoriale des activités d'une firme, mais qu'elle est un processus. On peut donc mettre en évidence une dynamique de l'internationalisation qui s'incarne dans la manière dont l'organisation multinationale évolue dans le temps. Les résultats empiriques présentés sont le fruit d'une recherche menée sur la stratégie d'internationalisation du groupe Danone entre 1973 (date d'entrée du groupe dans l'agroalimentaire) et 1993. Dans son développement international, le groupe a recouru quasi-systématiquement à la croissance externe. Ce mode de développement lui a permis de réunir des sociétés possédant des compétences complémentaires dont il lui a fallu tirer toutes les synergies exploitables. Les efforts réalisés pour mettre en place à la fois des moyens de production, des structures de coordination et de coopération étaient destinés à porter le processus de performance. A partir de 1979 en particulier, le groupe s'est doté d'outils organisationnels originaux : filières de formation par fonction transnationales, structures de coordination fonctionnelles transnationales, réseaux et groupes projets transnationaux dans le domaine de la recherche et du marketing, etc. L'analyse de ces outils montre qu'ils ont été à la fois un vecteur de performance et un puissant facteur d'adaptation du groupe grâce aux compétences individuelles et collectives qu'ils ont contribué à construire.

Dans une première partie, nous proposerons une approche de la notion de management de la performance dans une FMN. Nous montrerons en quoi il est à la fois un mode de gestion de la diversité et un processus d'apprentissage. Dans une seconde partie, nous présenterons la stratégie du groupe Danone et les outils de sa mise en oeuvre, puis nous verrons en quoi il est possible de dire que ces outils ont constitué les conditions du renouvellement de l'activité.

1. Le management de la performance dans une FMN : entre gestion de la diversité et construction de ressources

1.1 Une exigence de court terme : la gestion de la diversité

Le management de la performance est un processus de création de valeur. Dans une FMN, il peut être assimilé en partie à une gestion de la diversité. L'internationalisation de l'activité peut prendre différentes formes : l'exportation de produits par des distributeurs locaux; l'implantation directe de filiales de commercialisation et/ou de production. Dans tous les cas, la performance de l'entreprise est liée à sa capacité à prendre en compte voire à gérer la diversité des réseaux locaux de distribution, des structures des marchés, des goûts et des besoins. La complexité s'accroît pour l'entreprise lorsqu'elle passe d'une activité d'exportation à l'implantation par investissement direct à l'étranger. Toutefois, une entreprise implantée dans des pays différents n'est pas systématiquement tenue de gérer la diversité nationale. Les entreprises subissent des contraintes distinctes selon qu'elles appartiennent à des industries multidomestiques ou globales (Porter, 1986).

Dans les industries multidomestiques, la gestion de la diversité est réduite. La concu-

rence dans chaque pays est relativement indépendante de ce qui se passe à l'étranger. La stratégie peut être conçue pays par pays car l'avantage compétitif de la firme est spécifique à chaque pays. Ces industries sont faiblement soumises à ce que Porter appelle les forces d'intégration et de coordination globale mais fortement soumises aux forces d'adaptation locale. Les entreprises peuvent gérer leurs activités comme s'il agissait d'un portefeuille. Leur performance ne passe pas par l'exploitation des synergies pouvant exister entre les pays.

Dans les industries globales au contraire, «la position compétitive d'une firme est significativement influencée par sa position dans d'autres pays et réciproquement» (Porter, 1986, p. 18). L'industrie ne se contente pas d'être la juxtaposition d'industries domestiques. Les concurrents sont en compétition sur la base d'un marché mondial. Les stratégies élaborées pour chaque marché s'inscrivent dans une stratégie plus large conçue à l'échelle de la planète. Dans ce type d'industrie, le management de la performance passe par l'exploitation systématique des synergies possibles entre les unités opérationnelles en vue de la réalisation d'économies d'échelle. La gestion de la diversité est au coeur du processus de performance.

Un grand nombre d'industries sont dans une situation intermédiaire. L'environnement concurrentiel oblige de plus en plus les entreprises à concilier deux exigences en apparence contradictoires : un niveau de qualité élevé et des prix compétitifs. La qualité signifie à la fois absence de défaut et adéquation aux attentes des clients. Selon la nature des produits, les goûts et besoins des consommateurs diffèrent d'une zone géographique voire d'un pays à l'autre. Les entreprises doivent donc pouvoir proposer des produits suffisamment différenciés. Mais, la différenciation étant coûteuse, les entreprises doivent exploiter toutes les synergies opérationnelles leur permettant d'atteindre l'objectif de qualité tout en conservant un niveau de coût compétitif. Concilier ces deux objectifs suppose des solutions organisationnelles permettant d'appréhender la différenciation de manière globalisée (Veltz, 1993). Il faut ajouter à cela le fait qu'un nombre grandissant de firmes ont recours à la croissance externe pour s'internationaliser. Le développement par acquisition présente des avantages pour l'entreprise : pénétrer rapidement de nouveaux marchés, maîtriser une nouvelle technologie, des compétences différentes, etc. Mais, c'est aussi un mode de développement coûteux. L'entreprise qui choisit la croissance externe a donc intérêt à rentabiliser son investissement en exploitant toutes les synergies possibles entre les sociétés. Concrètement, cela exige de la part de l'entreprise qu'elle repense la division et l'organisation du travail entre ses composantes de façon à réduire les coûts (en exploitant les économies d'échelle) et à optimiser l'utilisation des ressources humaines (par la mise en commun de compétences complémentaires). Des études ont d'ailleurs montré que, suite à des acquisitions, les entreprises les plus performantes sont celles qui ont procédé à des réorganisations visant à exploiter les synergies possibles (Bavay, Beau, 1990).

Ce que l'on vient de décrire peut être considéré comme un objectif de court terme : la performance de la FMN repose sur sa capacité à coordonner l'activité de sites répartis dans des pays différents. Mais, la coordination est un mot «faible», car il s'agit plutôt d'exploiter toutes les possibilités de réduction de coûts et d'élévation de la qualité, donc de repérer et d'exploiter toutes les synergies grâce à des solutions organisationnelles multiples : structures de coordination, groupes projets, etc. On va voir maintenant que cet objectif ne constitue qu'un aspect du management de la performance. La finalité de toute organisation est la pérennité de son activité. L'entreprise poursuit donc un objectif de long terme dont on doit trouver la trace dans le management pour que la performance soit durable.

1.2 Une exigence de long terme : la création des ressources nécessaires à la pérennisation de l'activité

Les outils organisationnels mis en oeuvre par les FMN peuvent être interprétés de diverses manières. A court terme, ils permettent de gérer la diversité. Mais, l'entreprise

évoluant dans un environnement dynamique, sa performance est nécessairement un processus : elle a une double nature, sociale et diachronique, résultant d'une division du travail mise en oeuvre dans la durée (Lorino, 1995). Le management de la performance est aussi diachronique : pour que la firme puisse continuellement s'adapter, il doit se transformer également. Il a donc, outre une fonction de réalisation d'objectifs de court terme, une fonction d'apprentissage qui se conçoit à long terme. Les outils mis en place par l'entreprise démontrent et alimentent tout à la fois sa capacité d'adaptation grâce aux connaissances organisationnelles qu'ils contribuent à construire.

Les solutions organisationnelles mises en oeuvre sont des investissements immatériels. Or, ces derniers, qui représentent toute action de l'entreprise ayant pour conséquence la constitution de ressources humaines et organisationnelles, ont la particularité de transformer celui qui engage la dépense. Parce qu'il repose sur des investissements immatériels, le management de la performance contribue à la transformation de l'entreprise et finalement à sa capacité d'apprentissage, c'est-à-dire à sa capacité à faire varier les réponses au fur et à mesure que l'environnement et la connaissance sur celui-ci évoluent (Simon, 1978). Une caractéristique essentielle de l'apprentissage organisationnel est que les connaissances acquises sont «encodées» (Argyris, Schon, 1978), c'est-à-dire qu'elles s'inscrivent dans la mémoire organisationnelle au moyen d'outils qui vont permettre leur transmission ou leur évolution. Les structures sont les premières dépositaires de cette mémoire (Charue-Duboc, 1995) et, comme le souligne G. Koenig (1994), la mémoire est la fois la pire et la meilleure des choses dans les organisations. La pire parce qu'en s'imprimant dans les structures, elle contraint la façon dont l'entreprise va poursuivre sa transformation¹. La meilleure parce que ressources et structures sont le support de l'évolution. Grâce à cet «encodage» des connaissances, l'apprentissage peut être cumulatif (Midler, 1991). Par sa capacité à gérer la diversité (ce qui, pour une FMN, est la condition de sa performance), l'entreprise construit donc une flexibilité «statique» - à chaque période, elle dispose d'un ensemble de réponses à différents états de l'environnement -, mais également une flexibilité «dynamique» qui traduit une capacité à reconstituer en permanence des réponses à un environnement instable (Ledoux, Llerena, Mehmanpazir, 1992). La nécessaire coordination des activités conduit l'entreprise à construire des ressources humaines et organisationnelles qui assurent dans le même temps la perpétuation de son activité. C'est en cela que l'on peut dire que le management de la performance produit les conditions de sa transformation.

Le management de la performance dans une FMN concilie donc deux exigences : à court terme, la coordination d'activités dispersées; à long terme, la création des ressources organisationnelles et humaines nécessaires à la poursuite de l'activité. Nous allons illustrer maintenant nos propositions à partir de l'expérience du groupe Danone. La reconstitution a posteriori de sa trajectoire d'internationalisation permet de mettre en évidence la double nature du management².

2. Une expérience originale de management : le groupe Danone

Nous allons présenter l'expérience du groupe en deux étapes. Dans un premier temps,

1. Les économistes parlent d'irréversibilité : les décisions prises à un moment donné contraignent la nature et la forme des décisions qui seront prises ultérieurement (Boyer, Chavance, Godard, 1991).

2. La mise en évidence d'une dynamique d'internationalisation exige un travail de type monographique reposant sur la collecte de données qualitatives. Le recueil d'informations a donc été effectué à partir de documents internes et d'entretiens semi-directifs auprès de cadres jouant un rôle dans l'internationalisation du groupe : cadres fonctionnels en France et à l'étranger (Recherche-Développement, production, marketing, Ressources Humaines), membres de groupes projets transnationaux. Au total, plus de vingt entretiens ont été réalisés entre 1991 et 1993 permettant de reconstituer les différentes étapes de l'internationalisation de Danone.

nous verrons quels ont été les moyens employés pour gérer la diversité. Dans un second temps, nous montrerons que la cumulativité de ces outils a fondé le management de la performance du groupe dans la durée.

2.1 L'internationalisation de Danone

Nous avons distingué trois phases dans l'internationalisation du groupe. La première est marquée par sa reconversion du verre dans l'alimentaire. La seconde, qui couvre une partie des années quatre-vingt, est une période d'expansion systématique à l'étranger. Au cours de la troisième, l'accélération du développement à l'étranger s'accompagne de la volonté de construire une entreprise européenne du point de vue des structures productives et sociales³.

1973-1979 : Diversification alimentaire et supervision des filiales

La première phase couvre les années soixante-dix. Les participations étrangères se situent principalement dans le verre plat dont le groupe se dégage tout au long de la période. Dans l'alimentaire, l'internationalisation est encore marginale, la quasi-totalité des sociétés étrangères étant les filiales de Gervais-Danone (dans le groupe depuis 1973). Cette période est davantage une phase de construction du groupe qui se reconvertit de l'industrie lourde vers celle des biens de consommation.

Le groupe entretient alors peu de relations avec les filiales étrangères. Le degré d'intégration et de coordination est faible. Les filiales ont vocation à alimenter le marché local et n'ont pas de liens entre elles. Les seules relations qui se développent consistent en un contrôle des résultats des filiales. La seule exigence à l'égard des sociétés est l'adoption du système de gestion et d'information de Danone, c'est-à-dire du cycle de planification dont la phase culminante est la constitution des objectifs préliminaires (les O.P.)⁴. La portée des O.P. dépasse à première vue la seule supervision des résultats, le cycle de planification étant une forme d'opérationnalisation de la stratégie. Cependant, tout au long des années soixante-dix, les O.P., en tant que technique standardisée, ont conservé un aspect purement formel. Ils ont été un outil de la mise aux normes des filiales récemment intégrées, et un mode de diffusion de la stratégie du groupe. Les relations entre le groupe et ses filiales étaient donc essentiellement procédurières. Ce n'est qu'au cours des années quatre-vingt que les O.P. sont devenus une base de données et un instrument majeur pour l'extraction de synergies opérationnelles entre les sociétés.

1979-1986 : Définition d'une stratégie d'eupéanisation et émergence de formes de coordination

La première moitié des années quatre-vingt voit la définition d'une stratégie d'internationalisation et, plus précisément, d'eupéanisation. Le groupe renforce ses activités alimentaires par une politique d'acquisitions financée par la vente des activités verrières. L'objectif est de devenir numéro un ou deux en Europe pour chacune des cinq branches : biscuits, produits laitiers frais, eau minérale, bière, pâtes alimentaires et sauces.

Le recours quasi-systématique à la croissance externe permet au groupe d'obtenir rapidement des parts de marché importantes dans les pays investis ainsi que de réunir en son sein des sociétés possédant une palette de compétences, d'où la possibilité de synergies. Le groupe développe de nouvelles relations avec ses filiales. Au cours de la première moitié des

3. La question de la construction des structures sociales comme la mise en place d'une GRH internationale ne sera pas traitée ici. Elle a fait l'objet d'autres publications (Mendez, 1994b, 1995).

4. Le cycle de planification se déroule en trois étapes au cours d'une année civile. La première est une phase de réflexion stratégique (les O.P.) où chaque société engage une réflexion sur ses forces et faiblesses, l'état de l'environnement et élabore ses choix stratégiques (ses objectifs préliminaires). La seconde est une phase de planification opérationnelle de programmation des moyens prévus, la troisième est une quantification des plans.

années quatre-vingt sont mises en place au niveau des branches des structures de coordination fonctionnelles obéissant à une double finalité (tableau 1). Dans la perspective de l'extraction de synergies productives potentielles, il s'agissait : d'une part, de décloisonner les pays et les fonctions en créant des lieux d'échange d'informations et surtout de «savoir productif» en mettant en commun des expériences et en comparant les performances respectives des sociétés ; d'autre part, de constituer des réseaux entre des individus exerçant le même métier quelle que soit leur nationalité. Ces comités rassemblent donc selon une fréquence variable les directeurs des fonctions concernées. La mise en place des structures de coordination marque ainsi le passage de relations d'indépendance et de concurrence à des relations d'interdépendance et de coopération et la volonté du groupe de se forger une culture professionnelle commune.

Tableau 1 : les structures de coordination

Structure	Date de création	Fréquence	Membres	Finalités
Comité Branche - Europe - Monde	1978	-trimestriel - bi-annuel	DG Branche DG Europe DG monde	- opérationnel - information
Comité Branche R&D/Marketing	1983	annuel	Directeurs R&D et marketing	information réseau
Comité Europe Développement	1987	bimestriel puis 3 par an	Directeurs Développt. Europe	information réseau
Comité Industriel européen	1987	trimestriel	Directeurs industriels	information réseau
Comité Branche Indus/R&D	?	annuel	Directeurs industriels et R&D	formation information

1986-1993 : Accélération de l'eupéanisation et recherche de synergies

A partir de 1986, la stratégie d'eupéanisation se renforce. Pour cette seule année, le groupe prend des participations dans le capital de Sonnen-Basserman (Allemagne), Agnesi (Italie) et achète General Biscuits, premier groupe biscuitier en Europe, implanté en Espagne, Belgique, Pays-Bas, Autriche et Allemagne. Au cours des années suivantes, le développement se poursuit en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. Dès 1990, le groupe se tourne vers les anciens pays de l'est. Les acquisitions du groupe visent désormais à lui faire atteindre une taille critique, en termes de capacités de production et de parts de marché, afin de participer à la compétition avec les FMN américaines et européennes. Elles donnent au groupe un accès rapide aux marchés tout en lui assurant des compétences et des capacités de production additionnelles. Le coût d'une juxtaposition pure et simple des capacités de production acquises va l'inciter à développer progressivement des structures transversales afin d'extraire les synergies opérationnelles potentielles. Des groupes projets européens commencent à fonctionner.

A partir de 1986, émerge une réflexion sur la nécessité de développer des produits sur une base européenne et non plus nationale, liée aux coûts de lancement et de «maintenance» du produit et des marques. Les groupes projets réunissent sous la direction d'un chef de projet des compétences complémentaires dont la mise en commun aboutit à une meilleure utilisation des ressources humaines, organisationnelles et matérielles de chaque société (encadré 1). Pour soutenir le fonctionnement de ces groupes, sont mises en place des filières de formation pour les cadres sans distinction de métier ou de nationalité (tableau 2). Les sociétés qui rejoignent le groupe au cours des années quatre-vingt y sont intégrées au fur et à mesure des acquisitions.

Il existe sept filières de formation, créées entre 1984 et 1990. Leur création obéissait à un triple objectif : accroître les compétences professionnelles des cadres ; diffuser la culture professionnelle du groupe et créer des réseaux de relations entre des personnes faisant le même métier dans des branches différentes (les filières sont inter-branches). Les directeurs de fonction participent à la construction de la formation et à sa mise en oeuvre puisqu'il s'agit de transmettre un savoir et un savoir-faire. L'élaboration des programmes de formation est

Encadré 1 : le projet «Panda»

Le premier europrojet était un produit de petit déjeuner qui est vendu maintenant en Espagne (Panda). Le chef de projet était le Directeur marketing hollandais, le développement était fait en Italie pour une production à l'usine Lu de Nantes et pour un lancement en Espagne. Le chef de projet est celui qui croit à son projet, c'est le plus convaincu, soit à titre personnel, soit pour son marché. Le plus convaincu à un moment donné était le hollandais. Pourquoi le développement en Italie, parce que c'était l'équipe la plus compétente à court terme pour le faire. Pourquoi l'industriel à Nantes ? Parce que c'était l'usine équipée pour ça. Pourquoi l'Espagne, parce qu'en fonction des plannings des différentes sociétés, l'Espagne était le premier pays à pouvoir lancer, le deuxième a été la Belgique, le troisième la Hollande. Au départ, la commercialisation s'est faite uniquement en Espagne dans une perspective européenne stratégique. Trois mois après, ça a été diffusé dans les autres pays.

(Directeur R&D branche «Biscuits»)

réalisée avec un partenaire «pédagogique» (université, école) chargé de la formalisation du savoir-faire (construction de cas à partir d'expériences du groupe). Au cours de cette phase, la gestion de la diversité apparaît de plus en plus sophistiquée. Le groupe met en place des groupes projets opérationnels qui démontrent l'existence d'une capacité d'exploitation de la diversité. Les filières de formation interviennent indirectement dans le management de la performance. Elles soutiennent le fonctionnement des groupes projets en dotant les membres de ces structures de compétences techniques et organisationnelles leur permettant de coopérer (l'absence de filière de formation dans la fonction recherche porte d'ailleurs préjudice au fonctionnement des équipes). Elles participent au processus de construction de ressources qui constitue la deuxième dimension du management de la performance.

Tableau 2 : les filières de formation

Date de création	Nom de la filière	Fonction	Durée de la formation	Objectif
1984	MARK 1 MARK 2	marketing	8 sessions sur 4 ans 5 sessions sur 2 ans	homogénéiser les politiques marketing
1986	FORHUM	Ressources humaines	4 sessions sur 1 an	mise en commun d'expériences ; réflexion sur la fonction RH
1987	PILOTE	informatique	3 sessions sur 1 an	améliorer le fonctionnement avec les autres secteurs de l'entreprise
1987	ECHANGE	achats	11 sessions sur 2 ans	améliorer la productivité ; accroître le professionnalisme
1989	MERCURE	commerce	6 sessions sur 18 mois	accroître le professionnalisme ; diffuser la culture
1990	CAPITAL	finance	5 sessions sur 18 mois	accroître le professionnalisme ; diffuser la culture
1990	PROGRESS	industrie	7 sessions sur 18 mois	accroître le professionnalisme ; diffuser la culture

Les différents outils que nous venons de décrire ont été mis en oeuvre par le groupe pour répondre aux évolutions de l'environnement et de sa stratégie. A un premier niveau, ils répondent à un objectif de court terme : permettre à l'entreprise de fonctionner malgré, ou grâce à, la diversité des marchés et des cultures nationales. Nous allons voir maintenant en quoi ils illustrent la fonction d'apprentissage du processus de performance, c'est-à-dire en quoi ils contribuent, à un deuxième niveau, à produire les ressources nécessaires à la poursuite de l'activité.

2.2 Le management de la performance dans le groupe Danone : un exemple de la cumulativité des outils organisationnels

A chacune des trois étapes identifiées, les outils et structures que nous avons décrits (planification (O.P.), structures de coordination, groupes projets) ont constitué les instruments du pilotage du processus de performance. Les transformations de l'environnement et la stratégie elle-même ont suscité le besoin d'adapter l'appareil de production et son organisation afin de conserver un haut niveau de performance. Analysés dans la durée, ces outils acquièrent une autre dimension : on peut considérer qu'à chaque période, ils constituent une strate d'un processus d'apprentissage, ce dernier étant, on l'a souligné, cumulatif par nature.

Si on prend l'exemple des O.P., on constate que leur rôle a évolué au fur et à mesure du développement du groupe. Dans les années soixante-dix, ils sont demeurés au rang d'instrument du contrôle des filiales françaises et étrangères. Mais, l'acquisition de sociétés ayant des compétences complémentaires a incité le groupe à rechercher l'extraction de toutes les synergies possibles. Or, ce sont les coopérations entre des équipes de travail (ce qui suppose une nouvelle division du travail) qui aboutissent à l'extraction des synergies. De telles coopérations exigent dans les équipes l'existence de codes communs, c'est-à-dire d'un langage commun et d'un système d'information cohérent. Les O.P. dans les années soixante-dix constituaient déjà une base de données sur les sociétés du groupe, mais qui n'était pas utilisée faute d'une stratégie commune et de structures humaines (compétences) et organisationnelles permettant son exploitation. Ils représentent néanmoins un ensemble de «codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions» (Dosi, Teece et Winter, 1990) qui va permettre aux structures de coordination fonctionnelles mises en place dans les années quatre-vingt de fonctionner.

En effet, les Comités mis en place au niveau des branches ont vocation à mettre en commun un savoir productif jusque là cloisonné. Ils rassemblent des individus qui font le même métier dans des sociétés et pays différents et qui au cours des années soixante-dix ne se rencontraient pas. Les O.P. ont joué dans ces structures un rôle intégrateur en établissant un langage technique et organisationnel commun entre les interlocuteurs des différentes filiales. De même, on peut considérer que ces structures de coordination, deuxième strate du processus d'apprentissage, ont été une condition pour que fonctionnent les groupes projets transnationaux dans la seconde moitié des années quatre-vingt. Elles avaient un double objectif : construire une stratégie cohérente entre les différentes filiales ; constituer des réseaux d'échange d'informations sur les modes de production, les marchés et attentes des consommateurs.

Ces structures ont permis au groupe de se forger au niveau des cadres une culture professionnelle commune qui devait soutenir les formes de coopération futures. Dans un premier temps, il s'agissait de mettre en commun des expériences, de comparer les performances respectives (d'où l'importance d'un langage et d'un système d'information communs) et de constituer des réseaux en prévision de coopérations plus formalisées (l'objectif était clairement affiché). Le rôle de ces structures nous semble avoir été décisif pour la suite puisqu'elles ont conduit à la constitution d'un savoir productif collectif qui va permettre ensuite de produire ensemble. Cette phase apparaît bien comme la condition des coopérations effectives, c'est-à-dire de l'extraction des synergies. Ces structures ont été un lieu de construction et de partage des connaissances, ce qui est un objectif de l'apprentissage organisationnel (Ingham, 1994).

Les filières de formation ont également joué un rôle important dans la multinationalisation du groupe. S'adressant aux cadres de toutes les filiales européennes, elles fonctionnent en complément des structures de coordination. Celles-ci avaient pour but de créer des lieux d'échange entre les responsables de fonction au sein d'une branche. Le but des filières de formation est de créer une culture professionnelle unique au sein d'une fonction donnée. Dans la perspective de la construction d'un outil de production européen, elles sont un mode de construction des ressources humaines (compétences) nécessaires. Elles ont en fait une double fonction d'organisation (création de compétences) et de socialisation (diffusion de

la culture). Les filières de formation peuvent aussi être interprétées comme un «encodage» de la culture professionnelle du groupe. Elles assurent la diffusion d'un savoir-faire entre les membres de l'entreprise et la transmission dans le temps des compétences des plus expérimentés vers les nouveaux venus. Elles sont donc à la fois un facteur de performance et un instrument de sa pérennisation par le processus de construction des compétences dont elles participent.

Conclusion

L'objectif de cette communication était double. A un niveau conceptuel, il s'agissait de montrer que le pilotage du processus de performance doit être appréhendé dans la durée. Toute entreprise évoluant dans un environnement dynamique, le management de la performance ne peut se reproduire à l'identique. Au contraire, il doit produire les conditions de sa propre transformation en assurant une fonction d'apprentissage organisationnel. A un niveau empirique, et dans le but d'illustrer la proposition précédente, il s'agissait de montrer que le management de la performance dans une FMN contient deux dimensions : à court terme, de gestion de la diversité; à long terme, de construction des compétences permettant de maintenir un haut niveau de performance. L'expérience du groupe Danone était intéressante, cette double logique étant présente tout au long de son développement. Les outils du management de la performance sont partie prenante d'un processus d'accumulation qui permet au groupe de s'adapter à l'évolution de son environnement.

Nous avons étudié Danone jusqu'en 1993. Aujourd'hui, il apparaît affaibli par des erreurs d'orientation stratégique. Mais, la performance est un processus, c'est-à-dire que le management doit en permanence résoudre la contradiction entre des éléments invariants et de changement ou pour le dire autrement entre logique d'expérience et d'expérimentation (Doz, 1994). Danone a su jouer par le passé avec cette contradiction. La restauration de sa compétitivité passe par l'exploitation des ressources accumulées par le passé. C'est cette capacité que toute entreprise est tenue d'acquérir et de pérenniser.

Le travail réalisé peut être poursuivi dans plusieurs directions. Reste notamment en suspens la question de l'évaluation des structures mises en place. Mais, il s'agit de l'évaluation de l'efficacité d'investissements immatériels. Or, bien que ces derniers aient un coût, leur évaluation (et celle de leurs effets) par des outils de comptabilité et de valorisation traditionnels est généralement décevante, ce qui suppose la construction d'un mode d'évaluation original. Cette question constitue l'un de nos chantiers de recherche.

Bibliographie

- ARGYRIS C., SCHON D. (1978), *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison-Werley, Reading
- BAVAY F., BEAUD. (1990), «L'impact des politiques de croissance externe : l'expérience des entreprises françaises au cours des années quatre-vingt», *Economie et Statistique*, n° 229-février, pp. 29-40
- BOYER R., CHAVANCEB., GODARD O. (1991), «La dialectique réversibilité-irréversibilité : une mise en perspective», *Les figures de l'irréversibilité en économie*, sous la direction de R. Boyer, B. Chavance, O. Godard, Editions de l'EHESS, Paris, pp. 11-33
- CHARUE-DUBOC F. (1995), Introduction à l'ouvrage collectif : *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Ed. L'Harmattan, Coll. Logiques de gestion, Paris, 294 p.
- DOZ Y. (1994), «Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés», *Revue Française de Gestion*, Dossier «L'apprentissage organisationnel : pratiques et théories», janvier-février, pp. 92-104
- INGHAMM. (1994), «L'apprentissage organisationnel dans les coopérations», *Revue Française de Gestion*, Dossier «L'apprentissage organisationnel : pratiques et théories», janvier-février, pp. 105-121

- KOENIG G. (1994), «L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux», *Revue Française de Gestion*, Dossier «L'apprentissage organisationnel : pratiques et théories», janvier-février, pp. 76-83
- LEDOUX M.J., LLERENA P., MEHMANPAZIR B. (1992), «Globalization and the Organization of the Firm», *Communication associée au Congrès Annuel de l'AFSE*, Paris, september, First preliminary draft, 16 p.
- LORINO Ph. (1995), *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris, 288 p.
- MENDEZ A. (1994-a), *L'internationalisation comme processus de création de ressources : diversité et cohérence des trajectoires d'entreprises*, thèse pour le doctorat en Sciences Economiques, 372 p.
- MENDEZ A. (1994-b), «Which articulations between Multinational Companies' strategies and labour national frameworks ?», *European Community Human Capital & Mobility Conference : Multinational Companies and future of collective bargaining*, Dublin, 15-17 juillet, 7 p.
- MENDEZ A. (1995), «Stratégies des entreprises et intégration sociale européenne», Version modifiée d'une communication présentée en 1993 au colloque de l'AES, Quint-Essenzen, IAAEG, n° 43, janvier, 28 p.
- MIDLER C. (1991), «Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage», *Communication au colloque «Economie des Conventions»*, Paris, mars, Cahiers du CRG, n° 9, pp. 13-37
- PORTER M. (1986), «Competition in Global Industries: a conceptual framework», in *Competition in Global Industries*, M. Porter Ed, Harvard Business School Press, Boston, pp. 15-60
- SIMON H.A. (1978), «Rationality as Process and as Product of Thought», *American Economic Review*, volume 68, n° 2, pp. 1-16
- VELTZ P. (1993), «D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires», *Revue Economique*, volume 44, n° 4, juillet, pp. 671-674