

CAS 4

« FUSION »

INTERNATIONALE

(DAIMLER-CHRYSLER)

ÉNONCÉ

La fusion opérée en 1998 entre les constructeurs automobiles américains (Chrysler) et allemand (Daimler Benz) a donné naissance à un « nouveau géant » dans un secteur qui, depuis le début des années 1990, multiplie partenariats, accords commerciaux et rapprochements entre marques. Ce rapprochement s'inscrit dans une tendance de fond où à l'horizon 2010 seuls 8 à 10 constructeurs disposeront d'une taille mondiale suffisante pour pouvoir continuer à rivaliser sur le marché. Une taille mondiale suppose non seulement une présence commerciale sur tous les continents mais aussi des implantations sur des lieux de consommation plus importants. D'où la nécessité pour les constructeurs automobiles de développer leurs investissements en dehors de leur marché intérieur, afin d'être en mesure de produire sur de nouveaux marchés en fonction de la demande. Ce rapprochement s'inscrit également dans un contexte particulier qui voit la récompense du travail et de l'image exceptionnelle du groupe Daimler et de sa marque phare Mercedes. Fabricant de voitures haut de gamme, le constructeur allemand se présente en effet comme le fer de lance de l'industrie européenne. Il est l'un des premiers à réussir à pénétrer durablement le marché américain, en s'alliant avec un « grand » du secteur. Beaucoup de spécialistes voient dans ce rapprochement la marque d'un succès personnel et la possibilité d'étendre la stratégie du constructeur au-delà des frontières de l'Europe. Au moment de l'opération, Chrysler vend environ 2,8 millions de véhicules par an, essentiellement sur le créneau des véhicules de loisirs, qui comprend notamment les véhicules tout-terrain et les monospaces. Chrysler étant essentiellement un constructeur américain, ses principaux débouchés se font sur son marché domestique (80 % de ses ventes). Daimler, pour sa part, vend 1,2 million de véhicules, dont un tiers de véhicules utilitaires (fourgonnettes, camions). Les deux groupes présentent une complémentarité en termes de gammes de produits. Daimler-Benz est plutôt présent sur le segment haut de gamme, tandis que Chrysler est davantage tourné vers le segment des mini vans et des véhicules sportifs. Selon leurs conseils d'administration respectifs, être présents sur l'ensemble de la gamme de produits constitue une des principales motivations du rapprochement. La complémentarité de Daimler-Benz et Chrysler sur le plan géographique est clairement identifiable, le premier étant essentiellement présent en Europe, tandis que le second est très actif sur le marché nord-américain. Les deux firmes produisent par conséquent des véhicules qui ne sont pas directement concurrents les uns des autres et positionnés sur des marchés complémentaires. Sur le plan managérial, le groupe Daimler est une entreprise intégrée, attachée aux traditions (rigueur et fidélité), à ses méthodes d'organisation (planification et standardisation) et à la qualité technique de ses produits (fiabilité, résistance, sécurité), et se positionne sur le marché du haut de gamme (stratégie de spécialisation). Les valeurs de Chrysler sont quant à elles orientées vers la performance individuelle (motivation, responsabilisation, libre arbitre), la prise de risques et la

recherche de réponse sur mesure (adaptée aux besoins de ses clients), avec une gamme d'offres plus large. Le credo du constructeur américain est en effet la recherche de l'innovation et de la flexibilité, ce qui l'amène fréquemment à faire appel à la sous-traitance et à miser sur des outils de production légers et rapidement reconvertibles.

Officiellement, le regroupement consacre la fusion entre deux alliés stratégiques, aux intérêts convergents et aux forces équivalentes. Ce qui permet aux intéressés d'officialiser une « fusion entre égaux » aux contours exemplaires.

Pourtant, depuis que le constructeur américain est géré par l'équipe de direction allemande, sa part de marché a perdu plusieurs points et a permis à son grand rival Toyota d'accéder au troisième rang mondial, place que Chrysler occupait depuis cinquante-trois ans. La valeur boursière du groupe a perdu plus de la moitié de sa valeur sur les marchés financiers. Le lancement de nouveaux modèles — un élément crucial pour le redressement de Chrysler — se fait attendre. De même, l'introduction de pièces de Chrysler dans des Mercedes est très vite considérée par les responsables allemands comme impossible, en raison des spécificités de la marque et des exigences de sa clientèle. Cette analyse s'accompagne d'ailleurs du refus des allemands de sélectionner de grands fournisseurs de Chrysler pour la fabrication de ses *Analyse de cas et approfondissement* 207 véhicules. Résultat : aucune pièce commune n'est trouvée, même sur deux véhicules voisins, des 4 x 4 fabriqués aux États-Unis : la Classe M de Mercedes et la Jeep Cherokee de Chrysler. Il est d'ailleurs impossible de concevoir des plates-formes communes entre les deux partenaires. Dans ce contexte, les responsables de Chrysler n'ont pas le sentiment d'être considérés comme de véritables partenaires, comme en témoigne la valse des présidents de Chrysler — trois en trois ans. Nommé immédiatement après la fusion, le premier d'entre eux, T. Stallkamp, croyait qu'il allait diriger Chrysler. Il fut rapidement remercié. Le deuxième, J. Holden, s'est trouvé dans l'incapacité de mener à bien sa mission, s'apercevant très vite de la réalité du rapport de forces. Le choix du troisième, D. Zetsche, un allemand de 47 ans (qui a passé dix-sept ans chez Daimler), épaulé par une trentaine de cadres venus de Stuttgart, a contribué à renforcer le malaise des équipes de Chrysler. Enfin, le premier modèle conçu conjointement par Chrysler et par Mercedes, le coupé sport Chrysler Crossfire, a été commercialisé tardivement et fait encore figure d'exception. Comment en est-on arrivé là ? « La plus importante fusion industrielle du siècle », annoncée en mai 1998, se présente de plus en plus comme un échec retentissant.

(Adapté de Blasko, Matej/Netter, Jeffrey M. / Sinkey, Joseph E Jr.: Value creation and challenges of an international transaction, the DaimlerChrysler merger, Septembre 2000, International Review of Financial Analysis.)

QUESTIONS

- 1) Comment expliquer, en dépit de complémentarités certaines, l'échec de cette fusion ?
- 2) Pointez les principales différences culturelles entre Daimler et Chrysler ?
- 3) Pensez-vous que la création d'une nouvelle culture entre des groupes européens soit plus aisée à développer que dans le cas d'un rapprochement avec des entreprises tierces (États-Unis ou Asie notamment) ?
- 4) Quelles sont pour vous les principales erreurs à éviter dans le cas de fusions internationales ?
- 5) Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour limiter les risques culturels et humains inhérents à ce type de rapprochement ?