Du rêve américain au cauchemar allemand, le cas DaimlerChrysler

Fusions-acquisitions internationales et management interculturel

Maria Mercanti-Guérin

Maître de conférences

Université d'Evry-Val d'Essonne

Centre de recherche DMSP, *DRM (CNRS UMR 7088)*, Université Paris Dauphine

Du rêve américain au cauchemar allemand, le cas DaimlerChrysler

Fusions-acquisitions internationales et management interculturel



« Un divorce d'enfer », commente tristement un responsable syndical de Chrysler. Difficile, en effet, d'imaginer fin plus piteuse que celle de ce *« mariage de paradis »* entre l'allemand Mercedes et l'américain Chrysler, censé *« révolutionner l'industrie automobile mondiale »*[1].
Et pourtant, tout avait si bien commencé. En janvier 1998, Jürgen Schrempp et Robert Eaton, les deux dirigeants avaient lancé le projet Gamma qui allait consacrer la fusion en un temps record. Les synergies recherchées sont à la fois, commerciales, et industrielles. Chrysler est une marque mythique en Amérique du Nord, Mercedes en Europe. Chrysler est un champion du design et du développement produit. Mercedes est réputé pour ses moteurs et sa technologie. Le positionnement de Chrysler se veut sportif et accessible. Celui de Mercedes est haut de gamme. L'allemand admire les méthodes de travail de l'américain où l'agilité, l'ingéniosité s'expriment au sein de plates-formes communes regroupant ingénieurs, designers, gens du marketing. L'américain est fasciné par la culture d'excellence de l'allemand. Les marchés européens et américains feraient l'objet d'un partage gagnant-gagnant. A Mercedes, la structure commerciale de Chrysler pour se développer outre-atlantique. A Chrysler, l'appui logistique de Mercedes pour se lancer sur le marché européen des véhicules du segment M (moyenne gamme). Que s'est-il passé pour que la « fusion du siècle » tourne au cauchemar ?

Tranches de vies

1. Aéroport d'Orly, le 10 décembre 1998

Frédéric Saint-Sornin, directeur marketing de Mercedes-Benz France se rend à Stuttgart pour discuter budget avec son homologue de la zone Europe. Généralement, il se rend à « Stutt » en Classe S. Il part la veille car il déteste l'avion. Cette fois ci, cela n'a pas été possible. La préparation du budget a été un enfer. HEC (promotion 1980), il a fait toute sa carrière chez Mercedes. Il a, comme il dit, une étoile à la place du cœur. Parfaitement bilingue allemand-français, il est passionné d'automobile. Il adore travailler avec les allemands. Il apprécie la latitude complète qu'ils lui accordent dans la gestion de la marque en France. Il aime surtout le respect qu'ils ont de la culture de l'autre. Les zones francophones (France, Afrique du Nord) ont un correspondant d'origine algérienne au siège allemand. Ce dernier s'exprime parfaitement en français et en allemand. « Herr Lafioui » est très respecté car il facilite les

[1] Le Nouvel Observateur, mai 2008.

échanges et ne quitte pas d'une semelle ses homologues des zones francophones lorsqu'ils viennent à Stuttgart. Le 10 décembre 1998, Frédéric dans son salon VIP relit ses Powerpoints. Ils sont en anglais, il butte sur chaque phrase. « Herr Lafioui » lui a signifié que le *Board* souhaite, dorénavant, que tous les documents de travail soient en langue anglaise. Lui qui s'était rendu indispensable par sa parfaite double culture franco-allemande se sent soudain dépassé. Et « Herr Lafioui » se demande-t-il, que va-t-il devenir ?

2. Sindelfingen, usine de Mercedes-Benz, le 14 décembre 1998

Nicolas Bischoff pénètre dans le hall de Sindelfingen. Il ne reconnaît plus l'usine. L'arrivée de la nouvelle Mercedes, la Classe A a obligé le groupe à construire des zones entières de chaînes de montage. Les aires de parking sont envahies de cars de touristes qui font le tour de l'usine en écoutant les commentaires audio dans leur langue. Ils expliquent la prestigieuse histoire de Mercedes mais aussi les innovations. Après, ils iront au musée admirer des véhicules fantastiques comme la 600 SL. Et puis un petit tour à la cafétéria, au magasin d'accessoires, à l'auditorium qui retrace la longue épopée de Mercedes. Enfin, ce sera la visite des chaînes de montage de la Classe C. Et les commandes que tous ces passionnés font naturellement au *Customer Business Center*…Une chose l'inquiète. Son voisin lui a sorti que « Mercedes ce n'était plus comme avant ». Produire au Brésil quelle folie ! Et toute cette fascination pour le marché américain. Le SLK un vrai succès aux Etats-Unis…Mais la Classe A, un véhicule qui se veut européen…Depuis quand, fait-on des Mercedes pour tel ou tel continent ? Quand le bruit a couru qu'on pourrait intégrer des pièces Chrysler dans des véhicules Mercedes, son sang n'a fait qu'un tour.

3. Rocquencourt (France), le 10 janvier 1999, bureau du directeur général de Mercedes-Benz France

Une demi-heure de retard. Inacceptable. Ils arrivent enfin, détendus. Le directeur général de Chrysler France et son jeune directeur marketing s'installent dans son bureau comme si de rien n'était. Les embouteillages sur l'autoroute de l'Ouest…Ils jettent des coups d'œil désapprobateurs sur son bureau austère. Il sait qu'ils sont déjà venus la semaine dernière et se sont étonnés du vieillot des locaux. Des bureaux dont on ferme les portes, de longs couloirs impersonnels. Eux, ils sont dans Paris, ils travaillent en *Open Space*. Lui qui a rendu la cravate obligatoire en « toute circonstance » s'étonne de leurs tenues décontractées. Oui, ils reviennent d'une OP (opération) journaliste dans les Rocheuses. Le directeur marketing lui parle de l'esprit *Start-Up* de Chrysler France, le management cool, le tutoiement de rigueur, l'agilité de l'organisation… Dès cet instant, il sait que la fusion des équipes est compromise. Quant au déménagement prévu pour rapprocher les hommes …Pas pour tout de suite assurément. A la sortie de la réunion, le jeune directeur marketing se demande s'il ne va pas accepter la proposition de Chrysler de passer quelque temps à Auburn Hills. Après tout pourquoi pas ?

4 Stuttgart, siège de Mercedes-Benz, le 03 février 2000

Marie est fascinée. Depuis le temps qu'elle avait envie de la voir. Ces yeux se posent sur la tour de verre qui occupe le centre du hall. Elle est remplie de toutes les pierres du monde, fait plus de deux mètres de haut. Elle est mythique cette tour…Elle a été construite pour signifier aux visiteurs que Mercedes est présente sur tous les continents. Les pierres ont été acheminées du monde entier, polies, blanchies puis entassées dans l'édifice en verre. Lors de cette délicate opération, une mouche a été écrasée contre les parois. Il a fallu tout vider et tout

recommencer. Qu'importe combien cela a pu coûter ? Le culte du travail bien fait, l'amour du beau présent à tous les étages (sculptures, peintures..) n'auraient pu s'accommoder de la moindre imperfection.

5. Aéroport de Sao-Paulo, Brésil, le 04 février 2000

Il était temps de rentrer. Karl a un petit pincement au cœur. Il fait partie des « *High Po* » (pour hauts potentiels) de DaimlerChrysler. Un an à parcourir le monde, trois mois en France, trois mois aux USA, deux mois en Argentine, trois mois au Japon, un au Brésil. Il a suivi la sélection de détection des hauts potentiels du groupe puis a eu droit à ce programme réservé à un petit nombre. Objectif, disposer de managers polyglottes, maîtrisant plusieurs cultures, ouverts sur le monde…Enfin, c'était du temps où la société s'appelait encore Mercedes-Benz. Il se demande comment ses homologues de DaimlerChrysler vont s'accommoder de cette volonté allemande de connaissance des cultures et des langues des filiales. La semaine dernière, il a rencontré, à un meeting du groupe, un jeune manager américain. L'autre est resté bouche bée de l'entendre énumérer les langues qu'il parlait. Les meilleures places n'échapperont pas aux allemands…ça, il en est sûr.

6. Auburn Hills, Michigan, bureaux du design, 02 décembre 2003

John est plongé dans l'actualité. Ce procès, il le suivait depuis longtemps. Un milliardaire américain, Kirk Kerkorian, traîne en justice le groupe. Kirk Kerkorian était actionnaire individuel de référence de Chrysler lors de la fusion. Il accuse DaimlerChrysler de fraude. Selon lui, cette fusion n'était qu'un rachat pur et simple. L'opération aurait été présentée comme une fusion pour éviter de payer un prix plus élevé pour les actions Chrysler.
Un rachat et pas une fusion…Les chiffres de la capitalisation boursière du groupe intéressent bien peu John. Il croyait à un vrai partenariat avec les allemands, en fait il était tout simplement racheté…Tous ces beaux discours, la constitution d'équipes projets binationales…Pas bon tout ça, les rachetés, c'est les premiers qu'on vire…

7. Rocquencourt, France, le 25 février 2005, un nouvel embauché et un « ancien »

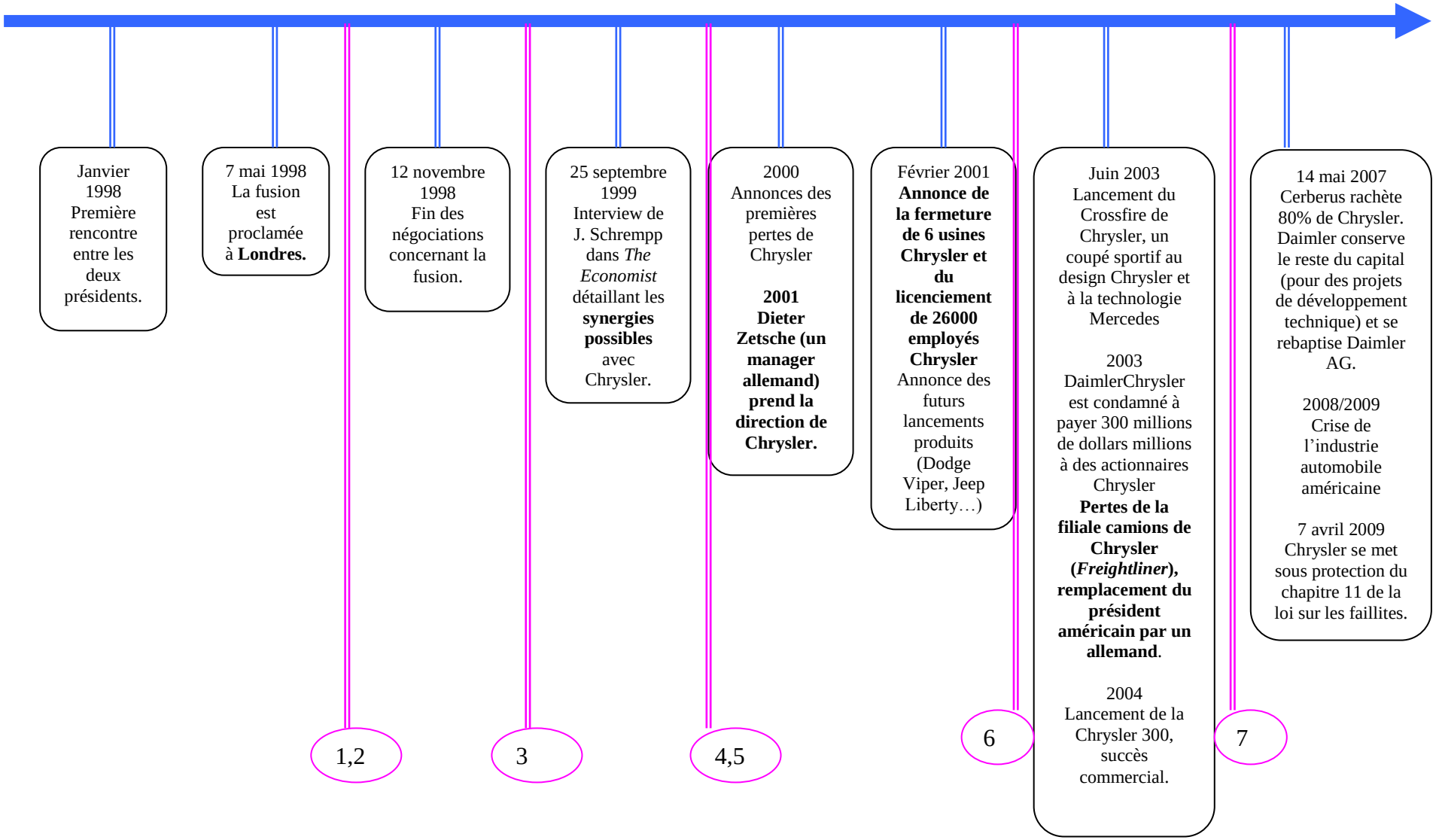
Tu vas au *Kick-off Meeting* de la Classe M. Tu vas voir, l'ambiance est géniale. Il faut absolument que tu passes par le musée. Le conservateur, il te raconte l'histoire de Mercedes comme pas un. Tu la connais, j'espère ? Mercedes ! La fille de Jellinek[2], l'associé de Daimler…Renseigne-toi, pas connaître ça, franchement !

Epilogue

Le 14 mai 2008, Chrysler était racheté par le fond d'investissement américain Cerberus du nom du chien gardien des portes de l'enfer. Plus de 40.000 emplois américains perdus, une capitalisation boursière en chute libre (moins trente milliards d'euros), une entreprise au bord de la faillite. Jürgen Schrempp y a perdu son fauteuil de Président, exilé dans son ranch sud-africain. En septembre 2009, le groupe Fiat se disait officiellement intéressé par Chrysler.
Un rapprochement est à l'étude. Mais ceci est une autre histoire…

[2] La légende veut que le nom de Mercedes soit le nom de la fille de l'associé de Daimler (Jellinek), un passionné de sport automobile.

Chronologie de la fusion et correspondance avec les tranches de vie



Questions

1. Reprenez chaque tranche de vie et analysez la. Pour chacune, que révèle-t-elle du management interculturel de l'entreprise DaimlerChrysler des difficultés rencontrées, des solutions possibles en terme d'organisation et de ressources humaines ?

2. Complétez le tableau suivant en cochant les assertions qui vous semblent correspondre le plus à la situation vécue par DaimlerChrysler.

	Convergence	√	**Divergence**	√
Postulat	Les différences vont disparaître.		Les différences restent ou augmentent.	
Conséquence	Homogénéité culturelle		Hétérogénéité culturelle	
Risque	La négation de la culture peut engendrer des malentendus et des conflits.		La surestimation de la culture peut constituer le principal élément d'explication dans les problèmes rencontrés.	
Management	Les méthodes de management sont universelles et peuvent être transférées et appliquées dans des contextes différents.		Les méthodes de management sont fortement marquées par leur culture d'origine et rencontrent des résistances lors de leur application dans d'autres contextes.	
Fusions-acquisitions	Les cultures vont s'entremêler et se diffuser. Par conséquence, la culture de plus forte influence va être mise en application.		Les cultures résistent au changement. Par conséquent, il faut générer des adaptations et trouver des compromis interculturels.	

Source : Barmeyer (2000), Convergence et divergence dans le management international in Interkulturelles Management und Lernstile. Studierende und Führungskräfte in Frankreich, Deutschland und Québec, Frankfurt/New York, Campus.

3 A votre avis, les filiales locales Chrysler et Mercedes ont-elles eu un rôle dans l'échec de la fusion ?

4 Selon Schein (1985), la culture organisationnelle se manifeste par des manifestations visibles (cérémonial, formation, gestes, langage…) (1), les valeurs organisationnelles

(2) et les réalités quotidiennes (types de relations humaines, confiance…)(3). Identifiez pour chacune de ces catégories les différences culturelles entre Mercedes et Chrysler.

Annexe 1 : culture ou culture(s) organisationnelle(s)

Culture « has » versus Culture « is »

Huczynski et Buchanan (2007)[3] résument les deux courants théoriques qui s'opposent lorsque l'on parle de culture organisationnelle. Le premier courant dit fonctionnaliste présente la culture comme une réalité objective faite de valeurs identifiables. Ces valeurs peuvent être mesurées et sont transmises par un processus d'acculturation aux membres de l'organisation lorsqu'ils rejoignent cette dernière. Pour le second courant dit constructionniste, la culture est une réalité subjective faite de rites, de symboles, de cognitions partagés. La culture organisationnelle ne s'impose pas d'elle-même. Elle se modifie perpétuellement à travers les interactions entre les membres de l'organisation, les routines…Elle façonne les modes d'action et les leaders ont une influence sur cette dernière mais il apparaît impossible de « manager » la culture comme n'importe quelle variable organisationnelle.

« Une compagnie, une vision, un Président, deux cultures »

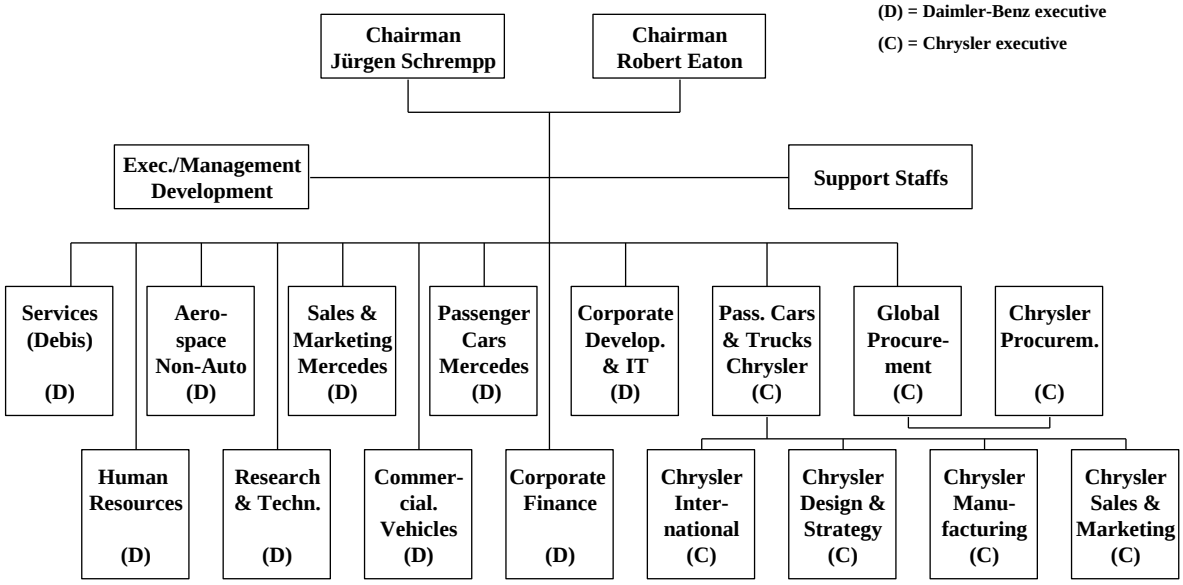
Cette citation de Jürgen Hubbert, directeur de la branche VP (véhicules personnels) a été rapportée par *The Economist* en 2000. Elle illustre la volonté du management de Mercedes-Benz de tirer partie du meilleur des deux cultures. Une culture Mercedes faite d'exigence, de souci de la qualité mais également de créativité, une culture issue du monde souabe[4]. Une culture Chrysler imprégnée de liberté, de grands espaces et symbolisée par son produit phare, la Jeep. Selon Schuler et Jackson (2001)[5], Daimler souhaitait adopter les méthodes de développement produit de Chrysler. Chrysler s'était fixé pour objectif d'adopter la rigueur allemande en terme de gestion, de maîtrise du temps, de résolution de problèmes. La recherche systématique de synergies a buté sur un manque de confiance de Mercedes à l'égard des produits Chrysler. Par ailleurs, la volonté de Mercedes de ne pas bousculer le management de Chrysler a maintenu une structure bicéphale peu opérationnelle en terme d'échanges de pratiques professionnelles, d'informations, de modes de management (*c.f.* Figure 1). Le discours des dirigeants de Daimler qualifiant cette opération de fusion plutôt que de rachat explique la volonté de maintenir le management de Chrysler en place. Un conseil d'intégration post-fusion (*c.f.* Figure 2) a rapidement été conçu. Il s'est caractérisé par sa complexité (780 équipes américano-germaniques travaillant sur des sujets divers d'intégration).

Mercedes-Benz, un management par la culture

La culture de Mercedes-Benz est au socle du mode de management pratiqué par l'entreprise. Cette culture est revendiquée comme garante de la pérennité de la marque. Elle est, en quelque sorte, sacralisée. Ces dernières années, l'obligation de convertir Mercedes en marque automobile innovante a amené les dirigeants à redéfinir certains éléments d'image. En effet, la

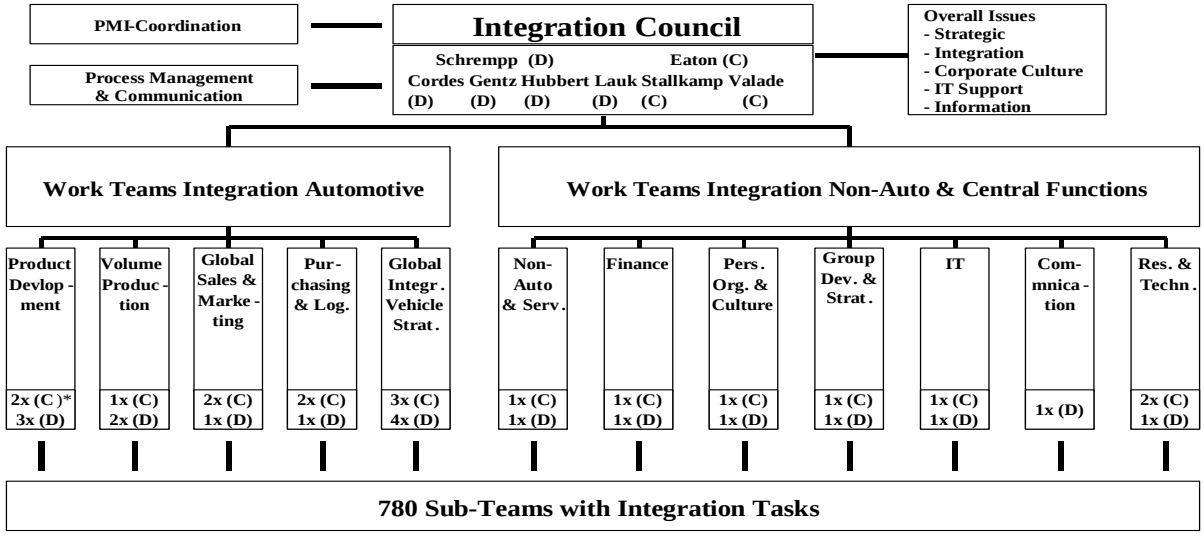
[3] Huczynski A.A. et Buchanan A. (2007), *Organizational Behaviour*, FT, Prentice Hall ed 6th, London.
[4] La devise de Stuttgart, ville du siège de Mercedes-Benz est *Das neue Herz Europas* (« Le nouveau cœur de l'Europe).
[5] Schuler R. et Jackson S. (2001), HR issues and activities in mergers and acquisitions, *European Journal of Management*, 19, 3,239-253.

marque ne pouvait plus être symbolisée par de grosses berlines tricorps. Elle devait aussi incarner un luxe urbain (Classe A) et prendre en compte la montée des attentes écologiques et de mobilité (Smart). Toutefois, et comme le décrit Schein (1985)[6], le leadership s'incarne dans la gestion de la culture de l'entreprise qui la pilote au mieux des mutations imposées par le marché.



Source: See DaimlerChrysler, "One Vision. One Company," January 1999, pp. 6, 7 cité par "DaimlerChrysler, a union with Caveats", Herbet Paul, business Case n°0089

Figure 1 : Organigramme post-fusion



*** Note: 2 Executives from Chrysler and 3 from Daimler-Benz**

Figure 2 : le conseil d'intégration post-fusion

[6] Schein (1985), *Organizational culture and leadership*, San-Francisco : Jossey-Bass.

Source: See Wirtschaftswoche, "Prinzip Schrempp," May 6, 1999, p. 58, cité par "DaimlerChrysler, a union with Caveats", Herbet Paul, business Case n°0089

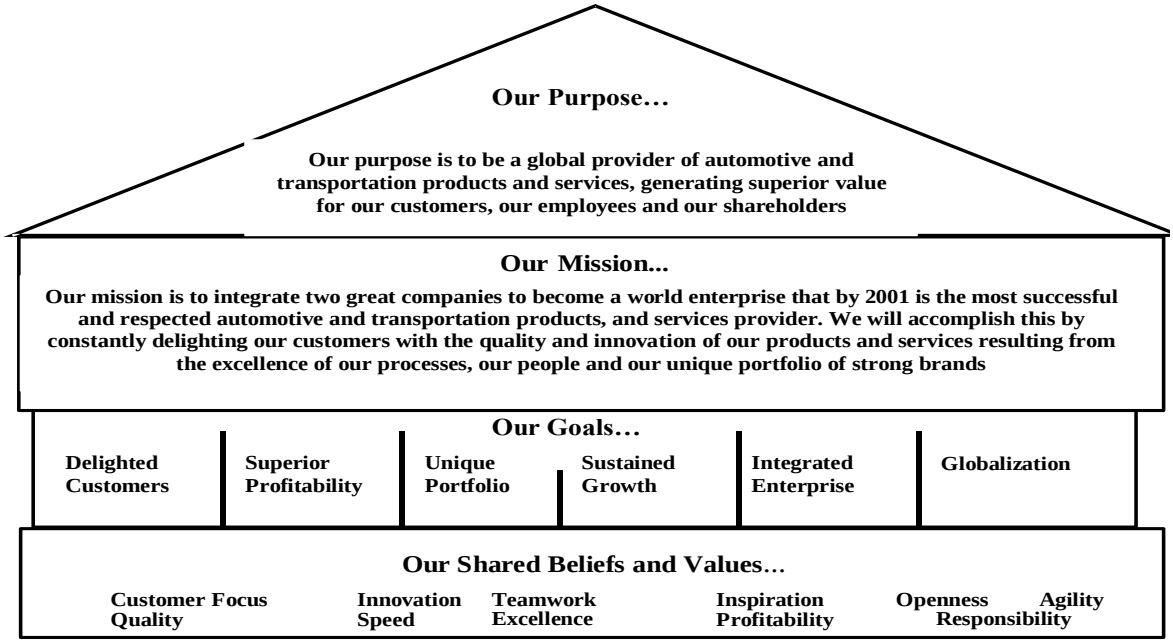


Figure 3 : la vision DaimlerChrysler de sa mission, raisons d'être, objectifs, croyances et valeurs

Source : DaimlerChrysler, "One Vision One Company," January 1999

Annexe 2 : le lien image de marque-culture, une illustration par les valeurs de la marque[7]

L'attitude de la marque s'insère dans des codes psychologiques en rapport avec le modèle. Ces codés décrivent comment la marque doit se conduire et ce qu'elle a à offrir :

1. – Discipline. II s'agit de l'héritage historique de la marque Mercedes-Benz. La culture de la discipline évoque les idées de performance, de pouvoir, d'affirmation de soi par rapport à autrui, de force de persuasion, de solidité et de fiabilité. Elle se reflète dans la sécurité, dans la qualité et dans la fiabilité des produits Mercedes-Benz. La part dominante qu'elle occupe sur le schéma en illustre l'importance.

2. – Hédonisme. L'hédonisme exprime plaisir, « ici et maintenant », individualisme et appétit de vivre. Ces aspects, qui jouèrent un rôle considérable dans l'histoire de Mercedes-Benz, ressortent de façon évidente du design de la marque, de ses automobiles de rêve ainsi que des efforts qu'elle déploie pour satisfaire les besoins de ses clients (y compris dans ses gammes utilitaires). Pour Mercedes-Benz, qui vise à toucher dans l'avenir une clientèle de conquête et à cultiver toujours davantage sa séduction, l'hédonisme doit demeurer une dimension primordiale.

[7] Tiré de Segard et Brehm, (2000), Un langage Mercedes-Benz unique dans le monde entier. Comment créer un mode de pensée commun sur la marque, dans le cadre de la mondialisation, *Revue française de marketing*, 179-180, 221-230, extraits

3 – Solidarité. Ce pôle correspond à une culture d'éthique sociale, de responsabilité, de préoccupation pour la société et de respect de principes. Il se traduit, pour la marque, par une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement, par un partage des innovations techniques et par une contribution aux progrès dé son secteur d'activité. Cet aspect joue, lui aussi, un rôle critique pour l'avenir de Mercedes-Benz. De ces trois sphères ressortent les valeurs de la marque. Elles ont été intitulées valeurs de Base, de Tendance et d'Orientation. Ce sont ces deux dernières qui devraient jouer un rôle leader dans le futur. Il importait que l'image de marque reflète des réalités démontrables : Certes, il était clairement admis que les valeurs de Tendance et d'Orientation méritaient une attention accrue. Mais ces valeurs étaient déjà suffisamment enracinées dans la marque pour ne pas être considérées comme des " ajouts " que le consommateur risquait finalement de rejeter. […]

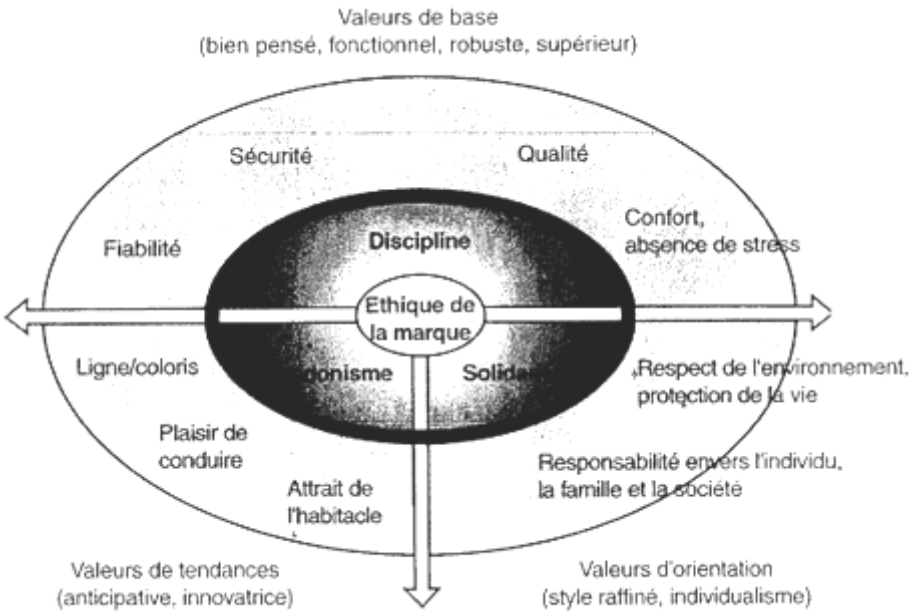


Figure 4 : Les valeurs de la marque

Ces valeurs se retrouvent à des degrés divers selon les pays. L'hédonisme sera plus marquée aux USA et moins au Japon, pays où la solidarité et la discipline jouent un rôle important.

Annexe 3 : une fusion internationale réussie grâce au management interculturel, l'exemple d'EADS

Le groupe EADS[8] est issu de la fusion d'une société française Aérospatiale-Matra, d'une société allemande DASA (DaimlerChrysler Aerospace AG) et d'une société espagnole CASA. La mise en œuvre du management interculturel au sein d'EADS suit un certain nombre de règles[9] : respect de l'équilibre des nationalités, primes de déplacement, séminaires de formation, politique de RH conçue dans l'objectif de créer un esprit EADS, recrutement important de nouveaux embauchés formés à la culture EADS, recours au travail de groupes

[8] Les métiers d'EADS sont au nombre de cinq : Airbus, Aéronautique, Systèmes civils et de défense, Espace et Avions de transports militaires.

[9] Barmeyer et Mayrhofer (2002), Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ?, *Gérer et Comprendre*, 70, 24-33.

multiculturels, dispositif de formation interculturelle… Les comportements des différentes nationalités sont expliqués au travers de grilles d'orientation développées par la recherche et la formation en management interculturel (relations à l'autorité, temps, informations).