



ETUDE DE CAS (15 PTS) : La fusion entre Daimler-Benz & Chrysler

La fusion de Daimler-Benz avec Chrysler en 1998 est probablement le plus célèbre des cas de fusion qui se solda par un échec.

Les analystes sont d'accord pour dire que le fossé culturel entre les deux entreprises était une des principales raisons qui ont voué la fusion entre Daimler et Chrysler à l'échec. Daimler Benz-AG était une compagnie allemande décrite comme "conservatrice, efficace et sûre", tandis que Chrysler Corporation, une société américaine, était connue comme "audacieuse, différente et créative".

A y regarder de plus près, de nombreuses manifestations de ces différences au niveau de leurs cultures d'entreprise vont surgir.

En premier lieu, l'attitude envers la hiérarchie était assez différente. Daimler était une compagnie très hiérarchisée avec des notions de commandement et de respect bien définies en ce qui concerne l'autorité. Chrysler, de l'autre côté, était plus en faveur d'une organisation par équipes et d'une approche égalitaire. L'autre différence culturelle se trouve dans la façon d'évaluer leurs clients. Daimler cherchait la fiabilité, le sérieux et le plus haut degré de qualité, alors que Chrysler misait plutôt dans des designs attractifs et des prix compétitifs. Ces facteurs sont entrés en conflit en ce qui concerne les ordres et les objectifs à atteindre dans les différents départements. Le travail des managers américains et allemands était conduit par des valeurs différentes. Plusieurs départements travaillaient dans des directions opposées.

A part les différences de culture d'entreprise, il y avait aussi un problème de confiance: Des deux côtés, les employés étaient réticents à travailler avec leurs nouveaux collègues. Tout ceci est principalement dû au fait qu'ils se soient rendu compte que les conditions convenus dans leur convention « égalité dans la fusion » ne reflétaient pas la réalité. Durant la phase initiale d'intégration organisationnelle, la plupart des principaux cadres de Chrysler démissionnèrent ou furent requalifiés par leurs homologues allemands.

En outre, Daimler avait plus de poids et essaya d'imposer ses conditions pour la compagnie naissante. Une telle situation n'inspirait pas confiance aux employés de Chrysler et détériora sérieusement la communication à l'intérieur de l'entreprise.

Ces différents problèmes provoquent successivement une baisse de la productivité. Daimler a dépensé 38 milliards de dollars pour Chrysler en 1998 alors que Cerberus Capital a versé à Chrysler 7,4 milliards de dollars en 2007. La différence évidente dans les sommes investies dans Chrysler par Daimler et plus tard par Cerberus Capital nous pousse à nous interroger sur les raisons qui ont poussé une fusion si prometteuse vers un échec dramatique.

Franz-Lukic, Avril 2013

Questions :

1. Identifier et expliquer les principales différences culturelles et organisationnelles entre les deux entreprises (répondre sous forme de tableau) (3 pts)

2. Expliquer comment le facteur culturel pourrait constituer un frein à la fusion des deux entités (3 pts)
3. La fusion des deux entreprises a induit un changement organisationnel. On vous demande d'identifier la nature de ce changement, son intérêt et ses conséquences (2 pts)
4. Quelle méthode aurait dû utiliser la direction du nouveau groupe pour mieux faire accepter le changement aux employés ? Donner les avantages et les inconvénients de cette méthode (3 pts)
5. Pensez-vous que la présence d'un leader aurait facilité l'accompagnement de ce changement ? Quels rôles remplirait-il ? Quelles qualités développerait-il le plus ? (2.5 pts)
6. Selon vous, les spécificités culturelles devraient-elles être ignorées à l'échelle internationale, spécialement dans le cadre des fusions acquisitions ? (1,5 pts)

QCM (5 pts)

Choisir la (les) bonne (s) réponse (s). Une question peut avoir une, deux, trois ou aucune réponse(s) possible(s)

Enoncés	A	B	C
1. Le management	Exploite les talents des hommes	Fait appel à des connaissances uniquement	Transforme les actions individuelles en actions collectives
2. Le management stratégique consiste à	Formaliser les objectifs à atteindre	Organiser le travail	Définir les objectifs à atteindre
3. Le management opérationnel vise à	Intégrer les changements possibles	Formaliser les méthodes de travail	Définir les objectifs à atteindre
4. Le manager possède	Un statut officiel	Un pouvoir organisationnel	Une autorité relationnelle
5. Le leader détient	Une vision	Un objectif	Une capacité d'influence
6. Les individus se rassemblent en groupe pour	La sécurité	Le pouvoir	La réalisation d'objectifs
7. Dans une équipe de travail on trouve	De la synergie	De l'influence	Des compétences complémentaires
8. La culture d'entreprise est un phénomène	Transmissible	Adaptatif	Institutionnel
9. Selon Mayo, la motivation des employés repose sur	Les relations personnelles	Les besoins	La rémunération
10. Les sources du stress organisationnel peuvent être	Collectives	Organisationnelles	Individuelles

Bon courage !