



Du **rapprochement** symbiotique à la **prise** **de contrôle** : le cas **MCC**

Comment un partenaire majoritaire en position de force doit, pour innover et favoriser une croissance conjointe, laisser le champ libre au partenaire minoritaire.

Il est proposé dans cet article d'étudier et de comprendre l'évolution des relations entre SMH (devenu Swatch group mobil) et Mercedes (Daimler Chrysler) dans le cadre de la création d'une entité commune, MCC, dédiée au développement de la Smart. L'objectif est donc, au-delà des données recueillies à l'aide de sources secondaires, de proposer une lecture de la relation entre les deux entités, en vue de comprendre le passage d'un rapprochement de type symbiotique à la prise de contrôle totale de la société SMC par Daimler Chrysler¹.

Pour ce faire, nous rappellerons le contexte de la collaboration en termes d'enjeux, d'objectifs et les conditions préalables à la formulation d'un rapprochement de type symbiotique. Dans un deuxième temps, il est proposé une analyse thématique du rapprochement en vue, notamment, de montrer le caractère constructif de la

1. Le cadre d'analyse proposé a été retenu en raison des objectifs initiaux définis entre SMH et Mercedes et a principalement pour ambition d'apporter un soutien théorique à l'analyse de l'évolution de la situation. Ce cadre théorique ne prétend donc pas à l'exhaustivité et d'autres cadres explicatifs auraient pu être mobilisés pour rechercher des explications aux phénomènes étudiés.

démarche et les possibilités de réussite au regard des complémentarités entre les entreprises. La troisième partie est consacrée au passage d'une situation de symbiose à la prise de contrôle globale de l'activité par l'un des partenaires (à savoir Mercedes). Nous montrerons que cette évolution est fortement associée aux risques de la croissance conjointe de type symbiotique et tenterons d'expliquer les raisons de ce changement dans la relation entre les deux sociétés.

I. – SPÉCIFICITÉS DES OBJECTIFS SYMBIOTIQUES DANS LE CADRE DE CROISSANCE CONJOINTE

On entend par croissance conjointe (Patu-rel, 1997) de type symbiotique des investissements réalisés par deux partenaires de pouvoirs économiques différents, décidés à intervenir dans le développement de l'entité commune nouvellement créée. Elle correspond à une forme de développement dont le but est la création d'avantages réciproques et durables, reposant sur une valorisation du groupe en situation d'infériorité (Adler, 1979), soit dans le cas présent l'actionnaire minoritaire. Il s'agit, pour le partenaire en position de force, de développer des ressources par le biais d'interdépendances stratégiques, en permettant au partenaire le plus faible de disposer d'une autonomie culturelle et organisationnelle dans le cadre de la collaboration.

Sur un plan stratégique, la valeur attendue repose principalement sur la création de quelque chose qui n'existe pas. Cette façon de conduire la croissance est compatible avec l'acceptation de « l'approche par les ressources » retenue par Teece *et al.* (1997). Comme la théorie des ressources dyna-

miques, cette manœuvre met l'accent sur l'innovation, au travers de la capacité des firmes à organiser des combinaisons de ressources à des fins de création de valeur.

Sur un plan managérial, la symbiose par croissance conjointe crée une situation délicate à gérer. En effet, dans l'option envisagée, en dépit de la possibilité pour l'actionnaire majoritaire de gérer comme bon lui semble l'actionnaire minoritaire, l'entreprise en position de force laisse ce dernier dans une position d'allié. L'actionnaire majoritaire, pour parvenir à ses objectifs, doit, par conséquent, éviter deux écueils, l'exercice d'un contrôle excessif sur le management de l'entreprise acquise et son organisation, et l'octroi d'une autonomie trop grande à l'entreprise partenaire (afin de garantir la cohérence du nouvel ensemble).

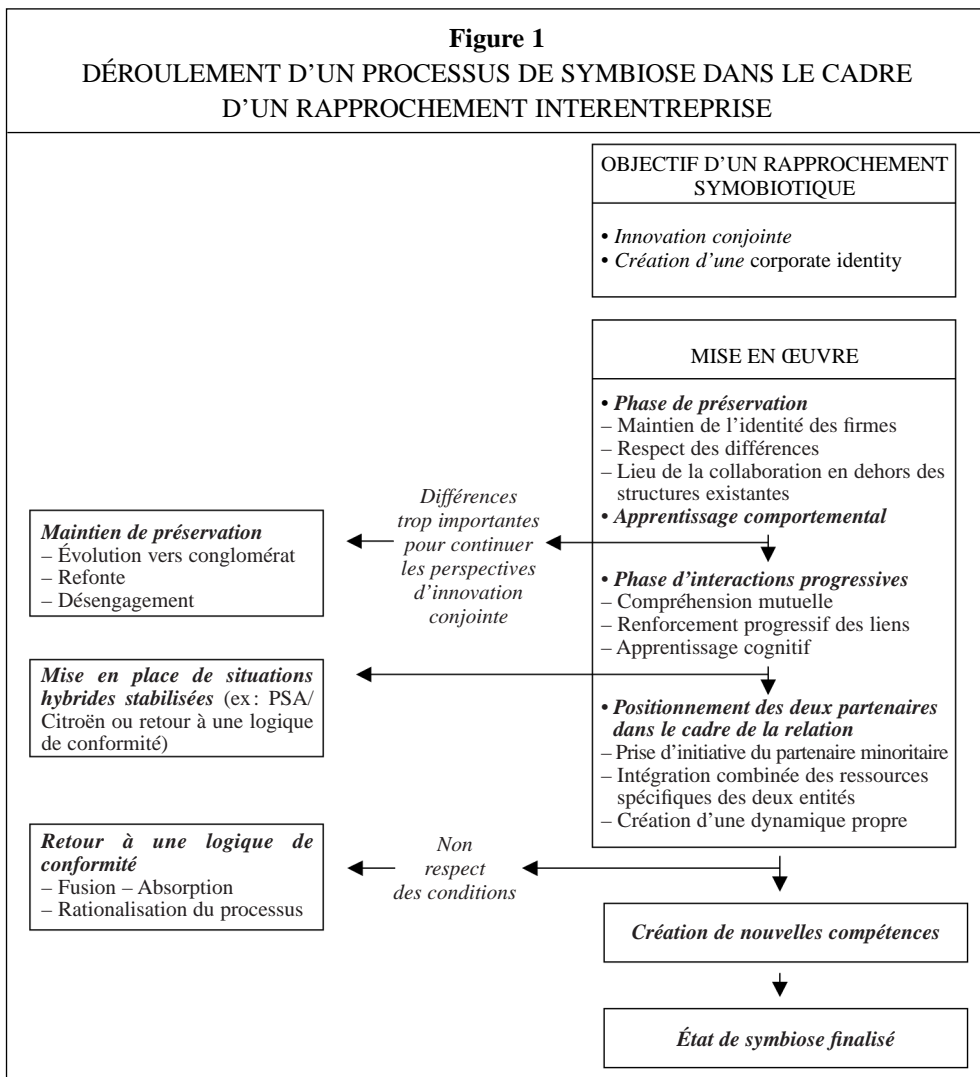
Ce type de rapprochement a fait l'objet de travaux récents dans le cas particulier de la croissance externe, à travers des opérations de fusions acquisitions, où il ressort que plusieurs conditions et facteurs doivent contribuer à la réussite d'une telle association (Napier, 1989; Haspeslagh et Jemison, 1991; Duforez, 1995; Angwin et Wensley, 1997; Meier, 2000, 2001):

- l'existence d'une démarche de type coopératif marquée, en particulier, par la protection des symboles et le respect des ressources stratégiques du partenaire;
- la non explicitation des résultats attendus du rapprochement (afin d'éviter les risques de programmation et donc l'absence d'initiative et d'inventivité);
- le choix de la structure commune (dédiée au projet de symbiose) et sa localisation;
- l'origine des initiatives (attribuable à l'entité la plus faible): les membres de l'entreprise en situation *a priori* d'infériorité

doivent en effet être à la base du projet d'innovation, en respectant leur rôle minoritaire mais dans une optique de « minorité nomique »² au service de l'innovation. On peut ajouter à ces critères, le respect des différentes phases du processus com-

plexe de symbiose pour parvenir aux objectifs fixés (cf. tableau 1).

Ces différents éléments aident à comprendre la manière dont se réalise une symbiose entre des partenaires de pouvoirs différents au sein de la structure nouvelle



2. Entité ou sous-groupe qui prend une position distincte avec le système culturel existant, en s'appuyant sur ses propres normes.

constituée, et les facteurs propices à la réalisation d'innovation conjointe dans le cadre de la relation.

Il est proposé d'étudier cette stratégie à travers un mode de développement différent, à savoir la création d'une société commune (MCC) développée par deux entités, Mercedes et Swatch, en vue de former un produit innovant dans le secteur de l'automobile. Les partenaires sont de légitimités et de pouvoirs différents au sein de la collaboration, le constructeur allemand ayant une participation financière *légèrement* majoritaire (51 %) mais une position économique plus forte dans le secteur (au regard de son insertion sur le marché et de sa crédibilité professionnelle).

II. – LE CAS MCC : RAPPEL DU CONTEXTE

Nous présentons ci-après le contexte de la coopération entre Mercedes et Swatch, qui a donné lieu à la création de la société SMC. Les données recueillies pour le cas

sont officielles et issues de plusieurs sources secondaires³.

Au début des années 1990, fort de son expérience réussie dans l'industrie horlogère, Swatch sous l'impulsion de son P-DG, Nicolas Hayek, a l'idée d'appliquer sa volonté d'innovation culturelle dans le secteur de l'automobile. Après une tentative de rapprochement infructueuse avec Volkswagen en 1992, une collaboration sous forme de joint-venture détenue à 51 % par Mercedes (et 49 % par SMH) est finalement établie, en vue de produire un nouveau véhicule original désigné sous le nom de Swatch-Mobile. Cette société baptisée Micro Compact Car (MCC) doit fabriquer ce nouveau produit en France, à Hambach (Lorraine). Le capital de départ a été fixé à 50 millions de francs suisses, pour atteindre, en fonction du développement du projet, la somme de 300 millions. À la fin de l'année 1995, l'entreprise compte près de 200 collaborateurs, pour moitié des rangs de Mercedes et pour moitié de la SMH et d'autres entreprises. À terme, il est

3. Sources mobilisées pour l'analyse du cas société MCC : entretien (TF1-*Les Échos*) avec N. Hayek, « Le rendez-vous de l'entreprise », 12/11/98 ; *Le Monde* : « La Smart tombe de haut » (05/04/99), « une longue série de déconvenues pour la petite voiture » (24/11/99), « Swatch et Mercedes parachèvent leur divorce » (06/11/98), « une Smart moins révolutionnaire que prévue » (03/11/98), « La Smart controversée, urbaine et élitiste » (07/11/98), « une affaire cruciale pour la marque à l'étoile » (13/11/97), « La Smart incarne la nouvelle stratégie audacieuse de Mercedes » (28/10/97) ; *Le Figaro* : « L'hasardeux théorème de la voiture de ville » (24/07/97), « Smart ou le pari de la distribution allégée » (11/12/96) ; *La Tribune* : « Les ventes de la petite Smart largement en deçà des objectifs » (07/07/99), « Les ventes de la Smart démarrent en douceur en France » (28/12/98), « Swatch cède à Daimler-Benz sa participation dans la Smart » (05/11/98), « la petite urbaine nommée Smart » (18/05/95) ; *Libération* : « La petite Smart perd son père » (05/11/98) ; *Les Échos* : « Nicola Hayek : de la Swatch à la Swatchmobile » (02/11/98), « Le rêve auto du roi des montres » (02/09/98), « Hayek, le patron qu'on ne remonte jamais » (02/09/98) ; *Le Point* : « La Smart, le pari fou de Mercedes » (18/10/1997) ; *Courrier International* : « la Smart finira-t-elle à la casse ? » (19/09/96) ; *L'Hebdo* : « La Smart démarre cahin – caha » (07/01/99) ; *CB news* : « DaimlerChrysler remet la distribution de la Smart dans le droit chemin » (29/11/99) ; *L'Alsace* : « Smartville passe au vert » (28/10/98) ; *Infoto* : « The Swatch group of Switzerland » (23/10/98) ; *Usine Nouvelle* : « Smart, une autre façon de faire des voitures » (28/09/95) ; *Auto plus* : « La Swatch Mercedes » (Avril 1997), « Swatchmobile » : la plus petite voiture du monde (Mars 1994) ; articles : « Rencontre... Nicolas Hayek » (E. Jacob, 2000), « une philosophie à quatre roues » (R. Lefort, 1998) ; communiqués : « Daimler rachète les parts Smart de Swatch » (MCC, 04/11/98), « Le Swatch group vend ses actions à Daimler-Benz » (Swatch Group-04/11/98), « Swatch abandonne Smart à Daimler-Benz » (AFP, 04/11/98).

prévu 2400 collaborateurs, dont 2000 sur le site de production de Hambach. La construction de cette petite voiture devrait nécessiter 762 millions d'euros d'investissements, dont 91 millions à la charge de la Lorraine.

1. Les objectifs de MCC

La Swatchmobile, appelée par la suite Smart, est un véhicule biplace de 2,50 m de longueur, destiné à la circulation dans les agglomérations et doté d'un choix de quatre moteurs (essence, diesel, électrique et une version hybride électrique et gazole). Le choix d'un véhicule biplace est justifié par la direction de MCC car le taux moyen d'occupation des voitures en agglomération est de 1,2. La population urbaine n'a pas toujours besoin d'une voiture à quatre places. D'ailleurs, selon des études réalisées par l'entreprise plus de la moitié des automobilistes souhaitent la commercialisation d'un véhicule deux places compact et économique. Le concept de Smart Swatch Car, symbolisé par le slogan « Not just another car », représente donc une solution répondant à des attentes précises. La Smart ouvre un nouveau segment dans le marché automobile. Elle doit répondre aux besoins de mobilité en milieu urbain et offrir, pour un rapport qualité-prix bien étudié, des produits sans cesse renouvelés avec possibilité de remplacer les portes, les pare-chocs, les sièges, les garnitures intérieures par des éléments d'une autre couleur. La Smart doit traduire le style provocateur et mode (dans la tendance de Benetton) avec l'idée de collection (dans la tendance de Renault avec la Twingo). MCC entend également essayer de vendre des prestations globales avec des services associés au produit. Par exemple, le pos-

esseur d'une Smart aura droit à des formules originales de *leasing*, réparations en moins de deux heures, offres de locations de berlines complémentaires à tarifs préférentiels...

En ce qui concerne le prix, à l'origine du projet il était établi que le prix de la voiture devait permettre de disposer d'un produit de bon rapport qualité-prix qui donne notamment la possibilité de concrétiser l'un des avantages d'un produit émotionnel à savoir l'achat d'impulsion. En effet, le débat sur le prix de vente apparaît comme une question essentielle dans le lancement de la Smart. MCC table en grande partie sur la séduction immédiate, l'achat impulsif, comportement qui ne peut jouer à plein qu'en dessous d'un certain prix. Dans un premier temps, l'accord avait été réalisé entre Swatch et Mercedes sur des tarifs plutôt élevés, avec l'idée que le prix valorise le produit. Depuis, des études marketing auraient montré que ces premières estimations (entre 7775 et 10367 euros) seraient trop élevées pour justifier un achat d'impulsion. Nicolas Hayek réclame à son partenaire et annonce des prix au plus bas de la fourchette initiale. « La Smart coûtera 7537 euros... » annonçait-il pendant un temps. Sur ce point, Mercedes apparaît plus réticent. Le groupe allemand souhaite en effet inscrire la Smart dans la réalité industrielle du secteur, en privilégiant la norme « automobile » à celle du jouet mobile, ludique, colorée et transformable (la Smart coûte finalement autour de 10000 dollars). La Smart doit également capitaliser sur l'image des deux marques. Les dirigeants de MCC sont ainsi convaincus qu'un produit n'est rien sans une certaine personnalité qui lui permette d'obtenir une identité de marque. Swatch et Mercedes apportent res-

pectivement des images de marque qui ont fait leurs preuves. Les valeurs fondamentales de Swatch sont : un très bon rapport qualité-prix, le design et la qualité, l'innovation constante, l'image de marque « jeune », la grande compétence en micro-électronique et mécanique de précision, ainsi qu'un style provocateur. Mercedes-Benz apporte, quant à elle, ses valeurs en termes de prestige, caractérisées par des normes de sécurité élevées, de confort, de qualité et de compétence en matière d'automobile

Il était prévu que la Smart soit commercialisée par un réseau de distribution original. L'Europe sera divisée en une centaine d'agglomérations urbaines, principales cibles du constructeur. Dans chacune d'elle, le client pourra trouver un « centre régional », des « satellites de vente » et des « satellites de communication ». Le centre régional prendra en charge toutes les activités qui reviennent normalement aux garagistes : la vente, le service clientèle, le service mécanique, et la vente de véhicule d'occasion de la propre marque. Les satellites de vente, prévus dans les centres commerciaux urbains, proposeront uniquement des services de conseils et de vente. Enfin, les satellites de communication, situés dans les gares et les aéroports permettront aux clients de s'informer grâce à des CD-ROM interactifs. La distribution pourrait aussi intégrer des centres commerciaux (type Carrefour). Les locaux des centres régionaux seront reconnaissables à leur *corporate identity* autant pour ce qui est de l'architecture extérieure qu'en ce qui concerne l'aménagement intérieur.

La Smart cherche en priorité à séduire deux types de clientèles-cibles :

- la clientèle primaire, composée des célibataires de moins de 30 ans ;

- la clientèle secondaire acheteuse d'un deuxième ou troisième véhicule, et composée principalement de célibataires plus âgés, de « DINKS » (*Double Income No Kids*), de familles et de personnes de plus de 50 ans.

Sur le plan socio-démographique, la Smart s'adresse avant tout aux catégories moyennes et supérieures.

Intérêt et enjeu pour les partenaires

Chacun des deux partenaires dispose d'un intérêt stratégique pour conduire le projet à son terme, en dépit de ses difficultés structurelles.

Par ce rapprochement, Mercedes a la possibilité d'entrer sur le marché des petits véhicules, en anticipant les actions et réactions des concurrents à la recherche également de produits citadins caractérisés par la mobilité urbaine, et susceptibles de gérer les contraintes écologiques, d'emplacement et de stationnement en centre-ville. La voiture proposée s'inscrit donc dans un nouveau style de consommation où il s'agit de créer une dynamique concurrentielle nouvelle sur le marché des petites voitures en créant puis fidélisant, à partir de concepts originaux, les clients les plus intéressants. Ce rapprochement peut donc permettre à Mercedes de disposer d'un avantage pionnier, d'une rente de position, en bénéficiant face à ses concurrents directs d'un pouvoir de marché. Une fois implanté, le constructeur peut dès lors affiner la nature de la clientèle visée en laissant les segments les moins rentables aux concurrents.

Cette coopération particulière présente également plusieurs avantages pour Swatch. Elle permet tout d'abord de poursuivre sa logique de diversification, en vue de capita-

liser sur l'image de son produit vedette, la montre, avec des variables de contrôle affirmées acquises suite à ses échecs dans le domaine des lunettes et tee-shirts notamment :

- maîtrise organisationnelle de la production (la hiérarchie plutôt que la sous-traitance) en s'appuyant sur un partenaire fiable et crédible techniquement ;
- cohérence avec le métier d'origine par le biais de la technologie de précision (à la différence du textile ou des serviettes) qui conforte la familiarisation de la firme avec la miniaturisation (micromécanique et micro-électronique) ;
- continuité du discours à l'aide de slogans⁴ proches de ceux proposés pour les montres (« Not just another car » est la transposition de « bien plus qu'une simple montre ») et est en accord avec les objectifs de symbiose, à savoir l'innovation culturelle (création d'un style de vie nouveau).

État de la situation au début du processus

L'objectif du rapprochement est donc l'innovation conjointe entre deux acteurs-clés ayant chacun un rôle spécifique essentiel pour la création de l'activité, avec une prise de participation légèrement majoritaire (51 %) de Mercedes mais insérée dans le cadre d'une démarche coopérative et constructive. Comme le rappelle J.-M. Pointet (1998) dans un article « Le projet de MCC constitue la symbiose de deux projets. Mercedes entend bénéficier de SMH d'un savoir faire en communication et d'un dossier marketing sur le thème des microvoitures. À l'inverse, Mercedes

apporte le dossier technique de l'étude d'un véhicule à deux places ».

Il s'appuie sur la complémentarité stratégique et culturelle des deux entités et doit servir leurs intérêts respectifs, la diversification sur des métiers technologiques pour Swatch (après ses erreurs commises dans le domaine des lunettes, t-shirt, etc.), l'entrée sur le marché difficile des petites voitures urbaines pour Mercedes.

2. Gestion et organisation du projet MCC

La société MCC, organisée autour du rapprochement d'un professionnel de l'automobile et d'une société d'horlogerie, est censée conduire à la mise en interaction de leurs savoirs distincts et respectifs. Elle est à l'initiative de l'entité la moins bien positionnée sur le marché visé par le nouvel ensemble, facteur essentiel d'une symbiose réussie. C'est en effet le P-DG de SMH qui a apporté ses idées et qui a convaincu Mercedes de créer, en partenariat, la nouvelle entreprise MCC, Micro Compact Car, dans le marché de référence du groupe allemand. Sans cette initiative forte (et la mise en avant de son univers émotionnel), le projet serait certainement resté dans les cartons à l'image des tentatives ratées auprès des autres constructeurs du secteur. L'horloger et en particulier son dirigeant sont donc à l'origine du projet et ont fait ici office de « minorité nomique »⁵ au sein d'un secteur nouveau pour eux (l'automobile), en proposant une approche non conventionnelle (innovation sociétale), par rapport aux opinions du secteur. Cette approche répond, en

4. Il est à noter une évolution du discours de la société, face aux résultats décevants enregistrés, avec l'introduction d'un nouveau slogan plus « classique » mettant l'accent sur le côté pratique et citoyen du véhicule (*reduce to the max*).

5. Entité disposant de normes spécifiques qui la différencie de celle de la norme dominante, à savoir dans le cas présent, celle des principaux constructeurs automobile.

outre, à l'un des problèmes majeurs des entreprises du secteur (qui développent des prototypes proches en matière de véhicules urbains comme le projet « Tulip » de PSA) et notamment de Mercedes qui cherche à entrer sur le marché des petits véhicules. Le projet formulé, en dépit des risques encourus, se trouve donc en accord avec les politiques des principales firmes concurrentes et répond aux contraintes actuelles de Mercedes (réorientation stratégique).

De plus, le rapprochement s'inscrit dans un contexte de coopération avec la mise en avant des spécificités de chacun. L'innovation conjointe est en effet le résultat d'une innovation culturelle (concept marketing) et technologique (dimensionnement du produit) autour de normes partagées: l'alliance de l'inventivité et d'un savoir faire reconnu dans le secteur de l'automobile. Il y a d'ailleurs dans le nom du produit Smart, la volonté des partenaires de respecter et valoriser les marques des deux sociétés, avec le S de Swatch et le M de Mercedes. On peut même considérer que ce nom est dans la continuité de la marque Swatch (nom anglais court avec des consonances voisines) et donc que l'image du produit est fortement associée à la gamme de produits de l'entité *a priori* la moins bien positionnée sur le marché (en termes de parts de marché, de notoriété et de légitimité professionnelle). Enfin, les deux partenaires ne sont pas concurrents en termes de métier, ce qui évite les risques de « coopération »⁶. Le choix du nom « Smart » est également vecteur d'un message en accord avec les objectifs de symbiose, à savoir innover et si possible de façon originale, avec la mise en

avant d'un concept fort (*cf. corporate identity*) centré sur *l'art et l'élégance* (*smart* en anglais) visant à rappeler la singularité du produit.

Dans le même esprit, accorder la responsabilité de la fonction marketing-communication et celle de porte parole du projet à N. Hayek, P-DG charismatique de Swatch, constituent des éléments propices à une symbiose réussie, en favorisant l'innovation minoritaire de l'entité la plus faible.

3. Premiers résultats et conséquences

Sur plusieurs points, le rapprochement semble s'être inscrit dans une perspective constructive. Différents éléments paraissent d'ailleurs avoir respecté les critères de réussite d'une symbiose définie dans la première partie de l'article: idée d'un produit qui n'existe pas encore sur le marché, volonté d'innovation conjointe, création d'une marque commune, respect des différences culturelles, contexte propice à des initiatives de la part de l'entité « minoritaire », démarche coopérative, absence de situations concurrentielles entre les parties...

Pourtant, après la période d'euphorie qui accompagne le lancement du produit, les résultats ne se révèlent pas à la hauteur des espérances. Le produit ne semble pas avoir été plébiscité par la clientèle visée et s'inscrire dans la tendance d'innovation-rupture souhaitée initialement par son inventeur N. Hayek. Le prix fixé et l'innovation souhaitée ont été revus à la baisse et la concurrence apparaît déjà ne serait-ce qu'au niveau des produits existants en 4 roues (Twingo) voire en deux roues (scooters par

6. Association des termes « coopération » et « compétition ».

exemple). Pour son initiateur, à l'instar de ses autres produits, le concept ne devait pas s'arrêter là : N. Hayek rêvait d'une voiture moins chère, moins polluante, et surtout plus novatrice, dans sa motorisation par exemple. Il entrevoyait notamment un mode d'utilisation encore plus révolutionnaire puisqu'il voulait lancer une sorte de système de copropriété, voire d'utilisation partagée du véhicule : l'acquéreur n'en aurait disposé que pour les très courtes périodes où il en a effectivement besoin. Il s'agissait donc de demander au futur client, *dixit* la publicité, de « renoncer à ses habitudes ».

Mercedes n'a pas voulu suivre, jusque-là, le projet dessiné par N. Hayek.

À Bienne, le 4 novembre 1998, un communiqué de presse de MCC annonce que la Daimler-Benz AG reprend à Swatch Group SA, Bienne, sa participation minoritaire au sein de la société Micro Compact Car. Fabricant de la voiture Smart, MCC devient dès lors une société appartenant à 100 % à Daimler-Benz AG. La reprise en main, déjà initiée lors des dernières années, est totale et permet à l'actionnaire allemand, de réaliser toutes les démarches nécessaires et importantes sans perte de temps.

III. – ANALYSE DE LA SITUATION AU REGARD DES CARACTÉRISTIQUES DU RAPPROCHEMENT SYMBIOTIQUE

Cette partie est consacrée à l'application du modèle de symbiose (voir tableau 1) au cas de l'entreprise MCC, résultant de l'association entre Mercedes et Swatch⁷. À partir de

ce cadre d'analyse et des données collectées, il est proposé un repérage des principales dimensions ayant pu occasionner des dysfonctionnements importants dans la stratégie de symbiose et la démarche d'innovation. Le premier aspect envisagé concerne la position des acteurs au sein de la structure et les risques posés par la normalisation des comportements. Le deuxième volet porte sur les apports spécifiques de Swatch et la façon différente dont ils auraient pu être valorisés au regard des objectifs initiaux de la relation.

Une des explications aux résultats mitigés de la coopération peut tout d'abord être recherchée dans la position respective des entreprises au sein de la relation. En effet, comme le montre le cadre proposé, la symbiose résulte de l'association d'une entreprise en position dominante qui se trouve à un moment donné en situation d'incertitude, ouvrant ainsi la voie à l'initiative de l'autre partenaire. La particularité du cas MCC réside justement dans le fait que le rapprochement est au départ proche d'un projet de type égalitaire (« logique 50/50 ») en raison notamment du rôle tenu par N. Hayek dans le montage du projet. En effet, sur le plan financier, il existe un équilibre relatif des pouvoirs qui n'autorise pas la conduite légitime du projet par l'un des partenaires. La distinction entre position majoritaire et position minoritaire est donc, au départ, du fait même de la nature juridique de l'accord, délicate à établir entre les deux entreprises, en dépit de la puissance financière et économique de Mercedes. En effet, d'un point de vue organisationnel (notamment sur le plan du fonc-

7. Elle vise, en particulier, à proposer une interprétation de la situation au regard des faits étudiés, même si d'autres éléments peuvent *a priori* venir compléter ou conforter l'analyse proposée.

tionnement de l'entreprise et du processus de décision), la légitimité rationnelle-légale demeure difficile à apprécier et ne permet pas une approche volontaire du projet par l'un des deux partenaires. Cette caractéristique au niveau des conditions mêmes de l'accord rend dès lors délicate la symbiose et a certainement conduit à modifier le processus de mise en œuvre – par rapport à l'idée initiale – en favorisant une logique proche de la « normalisation »⁸ au détriment d'une démarche d'innovation minoritaire par influence de l'entité ne disposant pas de la norme dominante⁹ (Allard-Poesi et Meier, 2000). Or la symbiose peut difficilement réussir dans un contexte de neutralisation des forces. Elle doit au contraire favoriser les spécificités du partenaire le plus faible (en l'occurrence Swatch) au sein d'un système d'autorité unique aux mains du partenaire le plus fort. Cette exigence d'asymétrie, bien que contre intuitive, apparaît en effet un gage de réussite pour parvenir à une innovation radicale car elle évite les situations où les acteurs en interaction ont d'égales compétences et peuvent donc difficilement imposer, de façon légitime, leur opinion aux autres. Il est compréhensible que dans de telles situations, il devient difficile de créer un mouvement autonome laissant le champ libre à la prise d'initiative et à la créativité.

La deuxième limite semble à notre avis venir du champ (trop restrictif) laissé à Swatch dans cette collaboration. En effet,

l'apport spécifique de Swatch, au regard de ses qualités distinctives, réside, selon nous, davantage dans sa capacité à transformer une voiture en concept global (et non simplement dans son aptitude à communiquer autour du produit). À ce titre, l'analyse de l'échec de la collaboration entre les deux entités peut être également recherchée dans l'abandon d'une stratégie de services de mise à disposition de la Smart associée à l'origine à la possibilité de disposer d'une voiture urbaine haut de gamme. C'est en effet la combinaison de ces deux caractéristiques qui pouvait permettre d'offrir une innovation forte, basée sur le concept de mobilité globale, en alliant la voiture et les services, et ainsi justifier l'association des deux marques. Avec l'intégration dans le projet Smart d'une innovation service radicale (utilisations régulières d'autres véhicules, réduction sur les transports collectifs, tarifs de parking préférentiels, etc.), le positionnement prix pouvait dès lors se justifier et répondre aux valeurs de prestige de Mercedes mais également aux qualités d'innovation sociétale de Swatch (originalité et esprit avant-gardiste). L'incapacité à aller au-delà de l'automobile, pour des raisons techniques mais aussi culturelles de la part du groupe Daimler-Benz (conformité avec le milieu¹⁰), a donc conduit à limiter l'impact de la Smart, en la présentant comme une voiture urbaine, certes innovante, mais aux potentialités trop restreintes en termes d'utilisation pour justi-

8. Ce processus aboutit à une logique de compromis se caractérisant par un nivellement des différences initiales et l'absence d'innovation (Moscovici, 1996)

9. On peut raisonnablement considérer que l'approche proposée par le groupe Swatch Mobil constitue une position fortement minoritaire au sein du secteur de l'automobile. Inversement, le groupe Daimler-Benz apparaît comme l'un des principaux leaders de la construction automobile et dispose de ce fait d'une influence particulièrement forte dans ce domaine.

10. Refus du constructeur allemand de sortir du champ de l'automobile pour entrer dans celui particulier de la mode et de l'innovation sociétale.

fier son statut d'exception. Dès lors, en l'évaluant à partir des normes traditionnelles de l'automobile, la Smart perdait ses spécificités et est apparue très vite comme une simple voiture sujette à de nombreuses critiques (prix élevé, manque de place, coffre trop petit, problème de sécurité, etc.). Mais elle a également, et surtout, mis à mal les spécificités culturelles des entités, en présentant un monocoque innovant sans lien direct avec les compétences acquises par Mercedes sur ses marchés traditionnels (Pointet, 1998) et en rupture avec la continuité historique et culturelle de Swatch (caractérisée par des produits modernes et décalés).

CONCLUSION

Les rapprochements symbiotiques sont excessivement difficiles à réaliser, même lorsque les objectifs et les intérêts des par-

ties existent. Le cas MCC constitue une illustration d'un rapprochement, où plusieurs facteurs sont réunis pour que s'opère l'innovation. Néanmoins, pour ce type de développement, il apparaît essentiel que les deux parties puissent pleinement assumer leur position au sein de la collaboration et éviter ainsi les risques fréquents de normalisation, en laissant, en fonction de la situation et des problèmes posés, le champ libre au partenaire minoritaire dans un domaine où ses qualités peuvent être valorisées et utiles au système d'autorité en place. Dans le cas contraire, le rapprochement risque de se limiter à définir un projet faiblement innovant reposant sur une « position moyenne » des parties qui le moment venu, au vu des résultats obtenus, peut donner lieu à une reprise en main par l'un des partenaires qui imposera *in fine* ses vues.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler L., « La stratégie de symbiose », *Harvard L'expansion*, n° 14, 1979, p. 201-222.
- Allard-Poesi F., Meier O., « Une analyse Moscovicienne des processus d'innovation et de changement: apports et illustrations », *Revue gestion des ressources humaines*, n° 36, juin, 2000, p. 48-68
- Angwin D., Wensley R., "The Acquisition challenge – realising the potential of your purchase", in *Hot Topics*, vol. 1, n° 4, Warwick Business School, 1997.
- Ashforth B.E., Mael F., "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 11, 1989, p. 20-39.
- Cartwright S., Cooper C.L., *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances*, Butterworth-Heinemann, 1996.
- Das H., "Relevance of symbolic interactionist approach in understanding power: a preliminary analysis", *Journal of Management Studies*, vol. 25, n° 3, 1988, p. 251-266.
- Datta D.K., Grant J.H., "Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, an acquisition success: an empirical analysis", *Journal of Management*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 29-44.

- Doise W., « La double dynamique sociale dans le développement cognitif », *Journal international de psychologie*, vol. 28, n° 5, 1993, p. 611-626.
- Duforez A., « Complexité organisationnelle des fusions-acquisitions », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris I, janvier, 1995.
- Evrard K., « Contribution à l'analyse du processus post-fusion/acquisition : le rôle de l'intégration culturelle », 5^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Lille, 1996.
- Evrard K., « Intégration culturelle et croissance externe », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Grenoble II (École supérieure des affaires), 1996.
- Faucheux C., Moscovici S., « Le style de comportement d'une minorité et son influence sur les réponses d'une majorité », *Bulletin du CERP*, n° 16, 1967, p. 337-360.
- Haspeslagh P.C., Jemison D.B., *Managing acquisitions – Creating value through corporate renewal*, The Free Press, 1991.
- Killing J.-P., *Strategies for joint venture success*, Praeger, 1983.
- Koenig C., Van Wijk G., « Alliances inter-entreprises : le rôle de la confiance », *Perspectives en Management stratégique*, Noël A. (ed.), tome 1, 1992, p. 307-327.
- Kogut B., "Joint ventures: theoretical and empirical perspectives", *Strategic Management Journal*, vol. 9, 1988, p. 319-332.
- McNeil K., Thompson J.-D., "The regeneration of social organizations", *American Sociological Review*, vol. 36, 1971, p. 624-637.
- Meier O., Schier G., *Fusions acquisitions : stratégie, finance, management*, Dunod, 2003.
- Meier O., « Croissance externe et innovation », *Revue Gestion 2000*, 6, novembre-décembre, 2001, p. 63-77.
- Meier O., « La croissance externe symbiotique : enjeux et perspectives », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 3, n° 4, décembre, 2000, p. 113-141.
- Mitteaux V., « Comment placer l'innovation au cœur des entreprises », *Marketing Magazine*, n° 24, novembre, 1998, p. 46-59.
- Moscovici S., *Psychologie des minorités actives*, PUF, 1996.
- Napier N.K., "Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology", *Journal of Management Studies*, vol. 21, 1989, p. 271-289.
- Nielsen R.P., "Cooperative Strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 5, 1988, p. 475-492.
- Paturel R., « Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises », *Économie et Société*, Sciences de Gestion, n° 7-8, 1997, p. 93-118.
- Pointet J.M., « La Smart: quelle stratégie produit ? », *La lettre de Gerpisa*, n° 120, février, Nouvelles des firmes, 1998.
- Reitter R., *Cultures d'entreprises, étude sur les conditions de réussite du changement*, Vuibert, 1991.
- Silverman B.S., Baum J.A., "Alliance-based competitive dynamics", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 4, 2002, p. 791-806.

Teece D.J. et Pisano G., "The dynamic capabilities of firms: an introduction", *Industrial and corporate change*, vol. 3, n° 3, 1994, p. 537-556.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.

Yoshino M.Y., *Strategic Alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard College, 1995.