MG01 – Management de l'innovation et de l'entrepreneuriat

Département humanités

Printemps 2018

Durée de l'examen : 02h00

Salle : P239

Consignes d'examen

1. Lire attentivement l'ensemble du sujet.
2. Veillez à la présentation générale de votre copie, à sa lisibilité, ainsi qu'à sa qualité orthographique.
3. Aucun document n'est autorisé

QUESTIONS:

Vous répondrez de façon claire et structurée à l'ensemble des questions ci-dessous, en justifiant vos réponses.

1. Caractériser le type de changement mis en œuvre par Sergio Marchionne chez Fiat et chez Chrysler **(3 points)**
2. Quelle est la première étape à mettre en œuvre pour un conduire un changement ? Pourquoi ? Est-ce que Sergio Marchionne a réalisé cette étape ? **(3 points)**
3. Avant l'arrivée de Sergio Marchionne, quelle était l'origine de l'innovation ? Justifier votre réponse. **(3 points)**
4. Selon vous, la nouvelle organisation mise en place chez Fiat et Chrysler favorise-t-elle davantage l'innovation ? Justifiez votre réponse en identifiant les principales modifications pouvant impacter le processus d'innovation. **(6 points)**
5. Quelle semble être la nouvelle orientation de FCA en matière d'innovation ? Cette stratégie vous semble-t-elle adaptée au contexte automobile actuel ? **(5 points)**.

Document 1 :

Gérer le changement stratégique : Sergio Marchionne conduit le changement

En 2009, deux des trois plus grands constructeurs automobiles américains, General Motors et Chrysler, étaient en faillite. Si le gouvernement sauva General Motors, Chrysler fut cédé à Fiat. Le constructeur italien était alors dirigé par Sergio Marchionne, un italo-canadien diplômé en philosophie, titulaire d'un MBA et d'un doctorat en droit, qui avait débuté dans le cabinet d'audit comptable Deloitte avant de prendre des postes de manager dans l'imprimerie, le divertissement et l'industrie chimique. Il avait été élu au conseil d'administration de Fiat en mai 2003. Alors qu'il n'avait pas d'expérience de management dans l'industrie automobile, il était devenu directeur général de Fiat en 2004. Six ans après la reprise de Chrysler, il proposa une fusion avec General Motors, mais celle-ci fut refusée.

Quoi qu'il en soit, Sergio Marchionne avait transformé Chrysler avec un style particulièrement énergique. Gros fumeur, gros buveur de café, il portait toujours un pull plutôt qu'un costume. C'était un véritable bourreau de travail : il supervisait directement 42 directeurs, possédait six téléphones mobiles et travaillait de 14 à 18 heures par jour, 7 jours par semaine. En termes de management, il estimait que :

« Mon rôle en tant que directeur général n'est pas de prendre des décisions, mais de fixer des objectifs ambitieux et d'aider nos managers à réussir à les atteindre¹. »

Le redressement de Fiat

Lorsqu'il devint directeur général de Fiat en 2004, il était le cinquième à occuper ce poste depuis 2001. L'entreprise enregistrait des pertes, ses produits avaient une image de mauvaise qualité, ses derniers lancements avaient été des échecs et les relations avec les syndicats étaient tendues. Il passa ses cinquante premiers jours à visiter l'entreprise, à écouter les salariés et à analyser la situation. Il découvrit que les dirigeants n'étaient pas habitués à endosser la responsabilité des décisions. Tout remontait au directeur général. La plupart du temps, les dirigeants communiquaient entre eux par l'intermédiaire de leurs secrétaires et ils passaient leur temps soit à régler des problèmes urgents, soit à chercher à les éviter. L'entreprise était dominée par les ingénieurs, et l'ingénierie était la voie royale pour devenir dirigeant. Les ingénieurs développaient seuls les nouveaux modèles, puis ils transmettaient les modèles finalisés aux commerciaux et au marketing, après avoir eux-mêmes fixé les objectifs de vente et les prix. Non seulement cette démarche était inefficace, mais elle créait de vives tensions entre les départements.

Après des premières mesures destinées à réduire l'endettement du groupe, Sergio Marchionne décida de s'attaquer à ces problèmes de management. Il estima que, chez les plus hauts dirigeants, l'habitude d'en référer systématiquement au directeur général était tellement ancrée qu'elle ne pouvait plus être changée. Par conséquent, la plupart d'entre eux furent invités à quitter l'entreprise. Par ailleurs, 2 000 managers furent incités à partir en préretraite. À l'inverse, lors de sa visite de l'entreprise, il avait identifié des jeunes managers talentueux, souvent dans des fonctions comme le marketing (jusqu'à considéré comme une voie de garage) ou dans des zones géographiques telles que l'Amérique latine, où ils étaient moins influencés par la direction générale. De fait, ces managers avaient tendance à être plus autonomes et à prendre des initiatives personnelles. Il identifia ainsi 20 nouveaux dirigeants.

Plutôt que de recourir à des méthodes classiques d'évaluation, il s'impliquait personnellement dans la détection des managers à haut potentiel. Il pensait aussi que cet engagement personnel aidait à constituer une équipe partageant des valeurs communes. Ces nouveaux dirigeants devaient être responsables du redressement de l'entreprise :

« Lorsque je leur donne plus de responsabilités, je leur demande d'en assumer les conséquences. Un dirigeant qui n'atteint pas un objectif doit en assumer les conséquences. Je comprends que ne pas atteindre un objectif soit pardonnable [mais] si vous voulez construire de vrais leaders, les explications et les excuses ne doivent pas devenir une habitude. C'était une des caractéristiques du Fiat du passé et nous n'en voulons plus². »

Afin de renforcer l'intégration et d'accélérer les processus, Sergio Marchionne supprima plusieurs niveaux hiérarchiques, élimina toute une profusion de commissions diverses et les remplaça par un comité exécutif de groupe qui rassemblait des dirigeants venus de divisions aussi disparates que les tracteurs et les camions. Pour diriger l'activité automobile, il mit également en place une équipe de 24 personnes chargées de s'assurer que toutes les parties de l'entreprise communiquaient les unes avec les autres. Pour encourager encore le partage des idées, il déplaça des dirigeants d'une fonction à une autre et exigea que les membres du comité de direction acceptent plusieurs responsabilités dans plusieurs parties du groupe.

Il estimait que son propre rôle était de contester les idées reçues. Il citait en exemple le fait qu'il avait demandé pourquoi quatre ans étaient nécessaires à Fiat pour développer un nouveau modèle. Cette interrogation aida à identifier des processus qui pouvaient être supprimés, et la nouvelle Cinquecento fut développée et lancée en seulement 18 mois en 2006. *« Vous commencez par retirer quelques goulets d'étranglement, et rapidement les gens comprennent et se mettent à supprimer leurs propres processus³. »* Le recrutement de nouveaux managers extérieurs à l'industrie automobile, ainsi que des étalonnages, non seulement avec des concurrents, mais aussi avec des entreprises telles qu'Apple, contribuèrent également à cette remise à plat. Les méthodes japonaises de production optimisée (*lean manufacturing*) furent adoptées.

En juillet 2004, la nouvelle équipe annonça un plan ambitieux : dégager 2 milliards de profits en 2007. Certains pensaient que cet objectif était irréaliste, mais il avait la vertu de forcer les managers à penser différemment et à contester les pratiques établies. Dès 2006, Fiat était bénéficiaire. En 2007, le groupe dégagera un bénéfice de plus de 3 milliards d'euros, bien au-delà de ses objectifs.

Le redressement de Chrysler

En 2009, Chrysler était en faillite. Sa valeur boursière était nulle, ses investissements avaient été stoppés et 300 000 emplois étaient en jeu. Avec le soutien des gouvernements américain et canadien et du syndicat des ouvriers automobiles UAW, Fiat forma une alliance stratégique avec Chrysler et prit 20 % de son capital. Sergio Marchionne en devint le directeur général. Il estimait que Fiat et Chrysler pouvaient constituer un acteur global de premier plan dans l'industrie automobile en utilisant des synergies potentielles en termes de pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, de capacité de distribution et de portefeuille de produits : les monospaces et les 4 × 4 pour Chrysler, les petits modèles et les moteurs efficients pour Fiat.

Cependant, la reprise de Chrysler impliquait le remboursement d'un prêt public de 6 milliards d'euros, la gestion d'une main-d'œuvre tétanisée et, comme chez la plupart des constructeurs de Detroit à l'époque, celle d'une entreprise gangrenée par la bureaucratie. Un des premiers actes de Sergio Marchionne fut, dans une note adressée à tous les salariés de Chrysler, de souligner le parallèle avec Fiat : *« Il y a cinq ans, j'ai trouvé Fiat dans une situation très similaire. Beaucoup pensaient que l'entreprise était un constructeur déclinant et léthargique, qui produisait des voitures de mauvaise qualité et était paralysé par la bureaucratie⁴. »*

Comme Fiat, Chrysler était une entreprise très hiérarchisée, avec des managers qui refusaient de prendre des décisions : *« Ce groupe était dirigé par le bureau du président. [...] Le dernier étage (appelé en interne "la Tour") est désormais vide. [...] Plus rien ne se passe là-haut. Je suis sur le terrain, avec les ingénieurs⁵. »*

Là encore, Sergio Marchionne changea les dirigeants. Il identifia 26 jeunes managers, alors en poste à deux ou trois échelons sous la direction, qui jusque-là avaient été étouffés par la hiérarchie. Chargés de mettre en place les techniques japonaises de production désormais utilisées chez Fiat, ils furent placés directement sous sa direction, alors que plusieurs niveaux intermédiaires étaient supprimés.

Sergio Marchionne mit de nouveau l'accent sur le contrôle des coûts. En 2009, le plan identifia ainsi des économies de 2,9 milliards de dollars à réaliser avant 2014, grâce au partage de pièces et de moteurs avec Fiat. Le développement de produits était également mis en avant. À cet effet, il s'appuya sur l'expérience de sa nouvelle équipe pour améliorer la gamme, comme Ralph Gilles, en charge du design :

« Tout le monde savait ce qui n'allait pas avec nos voitures. Vous demandez à n'importe quel employé dans l'entreprise, il peut lister dix choses qu'il pourrait améliorer. Et quand vous avez la chance de mieux faire ces dix choses, vous obtenez un produit qui dépasse la somme de ses parties⁶. »

Un autre élément clé du redressement consistait à résoudre les problèmes de qualité. Chrysler était organisé de telle manière que chacune des marques avait son propre département qualité. Ces différents départements furent fusionnés et de nouvelles manières de mesurer la qualité introduites, afin de mieux superviser l'ensemble des marques. Cette attention au produit et à l'amélioration de la qualité s'accompagna d'une modernisation des usines. Seize modèles furent remis à jour en 18 mois.

Le redressement de la gamme Ram fut caractéristique de l'approche de Sergio Marchionne. En 2009, Ram n'était que le nom d'une série de modèles de camionnettes de la marque Dodge, une filiale de Chrysler, et ne représentait que 11 % du très rentable marché des *pick-up* aux États-Unis. Alors que beaucoup d'observateurs s'attendaient à ce que les marques soient fusionnées pour réduire les coûts, Sergio Marchionne décida de faire de Ram une division à part entière. Une des salles de réunion au siège fut spécifiquement dédiée au redressement de Ram. Sergio Marchionne rencontrait les responsables de la nouvelle marque tous les mois afin de faire le point sur les progrès. Ram, qui pouvait désormais se comporter comme un véritable constructeur de véhicules utilitaires, introduisit des innovations qui lui avaient jusque-là été refusées par Dodge, telles que des moteurs plus efficaces, des intérieurs plus luxueux et des transmissions plus performantes. Les nouvelles méthodes de production permirent à la main-d'œuvre, jusque-là aliénée, de participer aux décisions opérationnelles. En 2014, la part de marché de Ram dépassait les 33 %⁷.

Cette approche fut dupliquée dans d'autres divisions. En 2011, Chrysler annonça un profit opérationnel de 2 milliards de dollars (contre une perte nette de 652 millions en 2010) et remboursa tous les prêts gouvernementaux. Fiat augmenta sa participation à 53,5 %. La part de marché de Chrysler aux États-Unis passa de 8,8 % en 2009 à 12,2 % en 2014. Cette même année (après le rachat des 41 % encore détenus par le syndicat UAW pour 4,35 milliards de dollars), Fiat et Chrysler fusionnèrent pour donner naissance à un nouveau groupe, FCA, dont le siège légal fut localisé à Amsterdam et le siège fiscal à Londres, alors que son action était cotée à New York. Sergio Marchionne en était le directeur général.

De nouveaux défis

La création de FCA s'accompagna de l'annonce d'un nouveau plan à cinq ans. Les ventes devaient passer de 4,4 millions de véhicules en 2013 à 6,3 millions en 2018, notamment grâce à l'internationalisation de la production et du marketing de la marque Jeep. Cependant, la stagnation du marché européen pesait lourdement sur les résultats de FCA. Les pertes de Fiat entraînaient un endettement cumulé de 10 milliards d'euros. Même aux États-Unis, les marges restaient faibles, à environ 4 %, soit moitié moins que celles des concurrents Ford et General Motors. En 2015, trois marques de FCA (Chrysler, Jeep et Fiat) furent classées parmi les pires dans l'enquête annuelle de qualité J.D. Powers, particulièrement influente aux États-Unis.

Or, la qualité exigeait des investissements et, dans l'industrie automobile, les investissements nécessitaient des volumes de production importants. Le *Financial Times* soulignait que même après la fusion, FCA était moitié moins gros que Volkswagen ou Toyota⁸ et 30 % plus petit que General Motors et Ford. Volkswagen dépensait annuellement cinq fois plus que FCA en recherche et développement et deux fois plus en investissements. Dans le même temps, le prix des voitures était en baisse et de nouveaux entrants tels que Google ou Tesla se montraient menaçants.

En 2015 et 2016, Sergio Marchionne proposa successivement une fusion à plusieurs de ses concurrents (General Motors, Ford, PSA), mais toutes ses offres furent refusées⁹. D'après la rumeur, un constructeur asiatique se montrerait peut-être plus réceptif.

Sources:

1. Sergio Marchionne, « Fiat's extreme makeover », *Harvard Business Review*, décembre 2008, p. 46.
2. *Harvard Business Review*, décembre 2008, p. 46.
3. *Harvard Business Review*, décembre 2008, p. 47.
4. Peter Gumbel, « Chrysler's Sergio Marchionne: The turnaround artist », *Time Magazine*, 18 juin 2009.
5. Resurrecting Chrysler, *60 minutes*, CBS, 25 mars 2012, [youtube.com/watch?v=h3ppoyWNN7s](https://www.youtube.com/watch?v=h3ppoyWNN7s).
6. *New York Times*, 18 septembre 2014.
7. *Financial Times*, 26 mai 2015.
8. *Le Monde*, 9 juin 2015 et *Le Point*, 25 février 2016.

Document 2 : Fiat-Chrysler, la tentation de la disruption

Source : Les Echos, Jeudi 15 décembre 2016.

Malgré de jolis profits, la capacité du constructeur italiano-américain à suivre le rythme d'innovation du secteur interroge. Et s'il misait sur... Google pour refaire son retard ?

[...]

« Bellissima », la « story » FCA ? La saga financière ne fait pas tout. « *Il y a trop de faiblesses au niveau opérationnel pour que l'on puisse y croire* », martèle Bertrand Rakoto, consultant indépendant basé à Detroit. Fragilité la plus visible, la dépendance du constructeur à quelques actifs, alors qu'il dispose de plus de dix marques. FCA génère ainsi 93 % de ses profits en Amérique du Nord, dont l'essentiel sur ses marques Jeep et RAM (pick-up). Ailleurs, on s'interroge sur l'avenir de Chrysler - deux modèles à peine en portefeuille avec l'arrêt de la 200 - et de Dodge. Et déjà, les analystes annoncent la fin de la récréation, avec un marché américain attendu en repli en 2017. Fâcheux alors que FCA est faible en Chine, perd de l'argent en Amérique du Sud et gagne à peine sa vie en Europe, malgré le rebond du marché.

Surtout, on s'interroge sur la capacité du groupe à suivre le rythme d'innovation du secteur. Alors que l'industrie automobile mondiale enchaîne les ruptures technologiques et sociales, FCA reste étonnamment discret. La voiture autonome, obsession actuelle du marché ? Le groupe n'a toujours pas montré de prototype de véhicule. L'électrique, qui s'impose dans les gammes des concurrents ? « *Je ne comprends pas ce "business model"* », lançait en 2014 Sergio Marchionne, qui assure perdre 14.000 dollars lorsqu'il vend une Fiat 500 électrique. Certes, le dirigeant italiano-canadien devrait dévoiler un monospace Pacifica, voire une Maserati électrique début janvier au Salon CES de Las Vegas. Mais, en attendant, le groupe étale ses lacunes. Sur le thermique, il pointe à la dernière place du classement des constructeurs en termes d'émissions de CO2 aux Etats-Unis. « *FCA devrait dépenser plus de 5 milliards de dollars pour tenir les objectifs américains 2025* », rappelait récemment Chris Grundle, de l'Agence de protection de l'environnement (EPA). Et en Europe, la marque est carrément accusée par les autorités allemandes d'avoir installé un logiciel de manipulation des émissions diesel, tout comme Volkswagen...

Des architectures désuètes

FCA est-il le cancre des technologies futures ? « *Le groupe a des moyens limités. On ne peut pas à la fois relancer Alfa et Maserati, et être à la pointe de l'innovation* », indique Bernardo Bertoldi, professeur à l'université de Turin. Malgré l'annonce en 2014 d'un plan massif (48 milliards d'euros sur cinq ans), les budgets des ingénieries américaines et italiennes restent bridés par une dette de 25 milliards. PricewaterhouseCoopers fait même émarger Fiat Chrysler au dernier rang des dix premiers constructeurs en termes d'investissement R&D. « *Il suffit de voir la moyenne d'âge des plates-formes du groupe* », insiste Bertrand Rakoto. Alors que les Volkswagen, Toyota ou Renault-Nissan vantent leurs architectures modulaires, qui permettent de partager un maximum de composants, FCA collectionne les anciennes bases techniques : la Chrysler 300 emprunte une architecture qui trouve son origine dans l'alliance avec Mercedes (années 1990), et la nouvelle Fiat 500, sortie l'an dernier, a dû conserver sa plate-

forme de 2007. Quant à l'actuelle génération de la Punto, commercialisée en 2005, on cherche toujours sa remplaçante.

Bref, FCA se serre la ceinture et cela commence à se voir... Côté qualité, Chrysler a rappelé près de 20 millions de véhicules entre 2014 et 2015 ! Côté programmes, les objectifs de lancement d'Alfa ont été décalés à 2020, tandis qu'une douzaine de lancements de modèles du groupe ont été reportés en 2015. « *Conjugué aux soupçons sur le diesel, tout ceci alimente une certaine défiance* », regrette un banquier. Sans compter la dernière affaire en date, celle des ventes truquées de Chrysler aux Etats-Unis, où le groupe fait l'objet d'une enquête des autorités boursières américaines (SEC), à la suite des soupçons de manipulation de ses chiffres de vente.

Où va Fiat Chrysler ? Sergio Marchionne a lui-même ouvert la boîte à questions en draguant publiquement et sans succès General Motors, en 2015, en vue d'un mariage. « *La consommation de capital de cette industrie n'est pas tenable* », martelait-il alors, appelant à la consolidation. Si le natif des Abruzzes assure ces temps-ci que FCA peut survivre seul, certains parient déjà sur un rapprochement avec PSA ou un constructeur chinois. Mais d'autres anticipent une carte plus osée : une grande alliance avec un de ces nouveaux entrants venus du numérique, attirés par les promesses de la voiture autonome, mais qui n'ont aucune intention de construire eux-mêmes leurs voitures. Outre les pistes Amazon - qui vient de commencer la vente de voitures Fiat en ligne - ou Uber, c'est avec Google que FCA resserre les liens. Après avoir fourni 100 voitures Pacifica que la firme de Mountain View teste en mode autonome, les deux groupes seraient sur le point de nouer un partenariat dans le covoiturage.

FCA sera-t-il le cheval de Troie de l'industrie automobile ? Plutôt que d'investir à tour de bras dans la voiture du futur, l'état-major pourrait se contenter d'acheter sur étagère les technologies des ogres numériques et de leur fournir en parallèle des voitures clefs en main prêtes à intégrer les logiciels et services du nouveau monde. Une voie de sortie potentielle pour Sergio Marchionne, qui a promis son départ pour 2018...

Maxime Amiot