



COMMERCE ET GESTION
ÉTUDE DE CAS : ROYAL DANISH BEARINGS

À utiliser en mai et novembre 2013

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

- Ce livret d'étude de cas est indispensable pour les examens de Commerce et Gestion niveau supérieur épreuve 1 et niveau moyen épreuve 1.

Royal Danish Bearings

Royal Danish Bearings (RDB) est une société multinationale prospère opérant dans l'industrie des roulements à billes. Elle a été fondée en 1915, au Danemark, par un mécanicien danois nommé Henrik Holstein. Henrik était un visionnaire. Il avait prévu l'essor de l'industrie des roulements à billes au vingtième siècle, événement qui était principalement induit par la croissance du secteur automobile. La technologie du roulement à billes contribua au progrès technique pendant tout le vingtième siècle, spécialement dans le secteur secondaire de l'économie. Aujourd'hui, les perspectives de l'industrie du roulement à billes sont encore prometteuses : on prévoit que la taille de son marché s'étende davantage durant les prochaines décennies. Les industries de pointe, dites « industries high tech », telles que les logiciels informatiques et l'intelligence artificielle, attirent beaucoup d'attention et de capitaux ; toutefois la plus grande partie de la production industrielle mondiale continue d'être constituée de dispositifs mécaniques. Par exemple, on trouve des roulements à billes dans tous les types de véhicules, tels que les boîtes de vitesse et les suspensions des roues ; il y en a aussi dans les avions de chasse et les navettes spatiales.

RDB a toujours fonctionné dans le marché B-to-B (*business-to-business*, commerce interentreprises). Pendant tout le vingtième siècle, l'entreprise s'est développée par croissance interne/organique. Conformément à la logique d'affaires de cette période, la société a concentré sa production dans trois méga-usines (très grandes usines de fabrication) localisées au Danemark, en Allemagne du Nord et en Suède, où la main-d'œuvre était devenue hautement qualifiée pour faire fonctionner les machines destinées à la production industrielle. Profitant de plusieurs économies d'échelle, *RDB* a créé des milliers d'emplois, faisant vivre des « villes industrielles » où elle était le principal employeur, l'entreprise étant tenue en grande estime à la fois à l'échelon local et régional.

Dans les années 1930, la haute qualité et les prix élevés de ses roulements à billes ont été déterminants pour la position de *RDB* sur le marché. Les deux principaux concurrents de *RDB* étaient *UAB* et *FIB* ; les roulements à billes d'*UAB* étaient de qualité moyenne et de prix moyen, et ceux de *FIB* étaient de médiocre qualité et bon marché.

Juste après la deuxième guerre mondiale, *RDB* a commencé à se heurter à la concurrence de nouvelles entreprises japonaises, qui ont eu recours à leurs bas coûts de main-d'œuvre pour pénétrer le marché des roulements à billes. Grâce à sa réputation bien établie de haute qualité, *RDB* a pu maintenir ses parts de marché.

Vers les années 1970, l'environnement compétitif a de nouveau changé. Au fur et à mesure que l'économie japonaise se développait, les salaires augmentaient substantiellement. Pour rester compétitives, les sociétés japonaises ont eu recours à la production de type « juste-à-temps ». Grâce à cette méthode, elles pouvaient répondre plus vite aux besoins spécifiques des clients. Leur flexibilité est devenue leur argument de vente unique (*USP*) ; elle représentait un avantage concurrentiel important par rapport à d'autres sociétés comme *RDB*. Les entreprises japonaises respectaient aussi les normes de qualité internationales, ce qui leur facilitait les exportations vers différentes zones régionales d'échanges commerciaux.

La direction efficace de Valdemar Holstein

Valdemar Holstein (le fils du fondateur de *RDB*, Henrik Holstein) a commencé à travailler dans l'entreprise en 1951, alors qu'il n'avait que vingt-et-un ans. Toute sa carrière s'est déroulée chez *RDB*, y compris plusieurs années en tant que mécanicien. En 1965, il a remplacé Henrik comme directeur général. Sous sa direction, *RDB* a continué de prospérer, car il a mis en œuvre plusieurs changements avec succès. Bien que la société ait gardé une structure organisationnelle verticale, Valdemar a donné plus de responsabilité au personnel d'encadrement intermédiaire. Il a aussi adopté des techniques de gestion qui étaient à la mode à cette époque, telles que la gestion de la qualité totale (*Total Quality Management, TQM*), le benchmarking (étalonnage) et la démarche Kaizen.

RDB est restée rentable et a maintenu la fidélité à la marque. Malgré tout, financièrement, les marges bénéficiaires brutes et nettes étaient inférieures à celles du passé ; Valdemar pensait que c'était inévitable. En interne, certains travaux de maintenance et des mises à jour technologiques étaient différés – mais Valdemar n'y prêtait pas attention. À l'extérieur, des militants écologistes commençaient à mettre la pression sur *RDB* en raison des niveaux de pollution importants à proximité des usines – mais Valdemar ne tenait pas compte de leurs revendications.

Valdemar était fier des traditions de la société. Elle restait une entreprise privée, propriété des membres de la famille Holstein. Valdemar, comme son père, avait un style de direction paternaliste – bien qu'il puisse à l'occasion se montrer autocrate, spécialement lorsque les conventions collectives des travailleurs étaient renégociées. Bien qu'il y eut peu de possibilités de promotions, les employés aimaient la culture d'entreprise de *RDB*. Ils étaient fiers aussi de travailler pour une société connue, établie et respectée. Ils étaient bien payés, contents de travailler dans un environnement culturellement homogène, et ils estimaient que leurs emplois étaient sûrs. Un bon nombre de salariés avaient leur père et, dans certains cas, leur grand-père, qui avait travaillé pour *RDB*. Les pratiques et habitudes de travail suivaient le calendrier chrétien nord-européen et les traditions locales. Obtenir un emploi à *RDB*, c'était comme « être intégré dans une famille ». Les employés appréciaient tous la sécurité de leur emploi, leur niveau de vie élevé et leur environnement de travail.

Etant un manager prudent, Valdemar essayait toujours de gérer les risques. Il consultait régulièrement des économistes et d'autres spécialistes afin de minimiser les conséquences de changements dans l'environnement externe. Au cours des années, ces efforts se sont révélés positifs. Par exemple, *RDB* est restée largement épargnée par la crise énergétique des années 1970. Chaque année, Valdemar révisait les plans d'urgence de *RDB* ; ceci l'a aidé à éviter une catastrophe technologique possible en 2000 avec « le bogue de l'an 2000 ». Une crise que Valdemar n'avait pas prévue a été l'effondrement brutal des banques islandaises Kaupthing et Landsbanki en 2008 ; *RDB* avait des fonds dans des comptes d'épargne de ces deux banques. L'entreprise a toutefois réussi à recouvrer plus tard la majorité de ces fonds.

75 Au niveau opérationnel, *RDB* fabriquait des roulements à billes de taille standard dans un flux de production en série. On y utilisait parfois une production par lot pour des livraisons à des clients bien établis qui avaient besoin de roulements à billes de taille non standard, et parfois une production à la demande pour des commandes spéciales, telles que des gros systèmes de roulement à billes pour des centrales électriques ou des mines. À tous les égards, depuis la gestion des ressources humaines jusqu'aux opérations, Valdemar sentait que *RDB* était prêt pour le vingt-et-unième siècle.

Anna Holstein et « *RDB* 2020 »

85 Il avait été prévu depuis longtemps que, lorsque Valdemar prendrait sa retraite, Anna le remplacerait au poste de directeur général de la société. À la différence de son père, elle n'avait aucune expérience en tant que mécanicien ; elle n'avait pas eu à gravir les échelons en partant de l'atelier de l'usine et avait moins d'empathie pour les ouvriers. Après avoir obtenu son Baccalauréat International à Copenhague, suivi d'un diplôme d'Ingénieur en Environnement et Développement Durable, elle passa une maîtrise en administration des affaires (*MBA*), et travailla pour une banque d'investissement à New York. En 2005, peu après son trentième anniversaire, elle prit son premier poste à *RDB*, dans le département de génie mécanique, où elle commença immédiatement à mettre en œuvre des méthodes « vertes » de fabrication.

90 Anna avait de grandes idées pour *RDB*. Ayant une façon de penser scientifique et analytique, elle avait soigneusement étudié l'environnement externe au sein duquel opérait *RDB*. Elle savait que la demande pour les roulements à billes ralentissait en Europe, alors qu'elle connaissait une hausse importante dans des pays comme le Brésil, la Chine et l'Inde, qui traversaient une phase de forte industrialisation. À partir des recherches qu'elle a menées, elle a aussi conclu que la fabrication au vingt-et-unième siècle devrait s'opérer dans des usines plus petites et plus flexibles, à la place des structures immenses et modernistes typiques de la fin du dix-neuvième et du vingtième siècle. Le temps serait le facteur le plus important ; implanter des usines proches des lieux où se trouvent les clients réduirait le temps de réponse et améliorerait la logistique, ainsi que la distribution et la livraison. Cela raccourcirait aussi le cycle de fonds de roulement, un avantage important pour *RDB*.

105 Étant donné l'expérience internationale d'Anna, le fait de travailler à *RDB* lui permit de comprendre que ses collègues du département ingénierie, et même toute la main-d'œuvre de *RDB*, avaient besoin d'une meilleure compréhension de leurs clients sur le plan culturel. Le meilleur moyen d'y parvenir, pensait-elle, était d'avoir une main-d'œuvre qui ressemblerait aux clients de *RDB*, et cette main-d'œuvre viendrait de plus en plus d'Asie, d'Inde et d'Amérique du Sud. Anna était aussi convaincue que *RDB* devait se concentrer sur les technologies « vertes » et sur sa responsabilité sociétale d'entreprise. La société devrait augmenter de façon massive ses dépenses en recherche et développement (R&D) et examiner aussi son impact sur l'environnement et sur l'empreinte carbone de ses clients. Les deux sont liés, Anna soutenait : le but ultime de l'innovation dans l'industrie des roulements à billes est d'économiser l'énergie, ce que font en fait les roulements à billes, en réduisant les frottements. Pour les utilisateurs, de meilleurs roulements à billes signifient moins de frictions et, à leur tour, moins de frictions signifient moins d'énergie gaspillée, donc une économie d'énergie.

La vision d'Anna pour *RDB* était de fabriquer les roulements à billes les plus avancés technologiquement au monde, et les plus efficaces sur le plan énergétique, dans de petites usines « vertes » situées près de ses clients. Cela impliquerait de vendre les deux méga-usines du Nord de l'Allemagne et de la Suède, et baisser fortement la taille de celle implantée au Danemark. La production de *RDB* serait délocalisée dans 12 petites usines à ouvrir à travers le monde, principalement au Brésil, en Chine et en Inde. Concernant la planification des effectifs, chacune de ces nouvelles usines *RDB* serait gérée conjointement par un directeur supérieur expérimenté de *RDB* Europe et un directeur local connaissant la langue et la culture. Certains mécaniciens des usines européennes de *RDB* se verraient offrir des postes importants. La plupart des emplois existant en Europe seraient rendus redondants, car la majorité des nouveaux travailleurs seraient recrutés localement avec des salaires inférieurs. Les pays du Nord de l'Europe ont en place de généreuses indemnités de licenciement, largement financées par les employeurs, et ces coûts seraient importants au court terme. Dans le long terme, cependant, *RDB* aurait des coûts de main-d'œuvre plus bas.

Le marketing devrait jouer aussi un rôle majeur dans la nouvelle société *RDB* imaginée par Anna. Le département marketing de *RDB* avait toujours été « somnolent », avec un faible budget et des objectifs peu stimulants. La publicité et la promotion étaient limitées à quelques journaux commerciaux et des salons professionnels. Anna pensait que cela devrait changer. Elle croyait que *RDB* devrait faire de la publicité dans une plus large gamme de publications, dont les e-magazines (magazines en ligne) et les sites Web professionnels consacrés à la conception industrielle et à l'architecture robotisée. Elle voulait utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour communiquer avec une plus large gamme de parties prenantes externes. De cette façon, *RDB* créerait une notoriété de marque dans la communauté du design, et non pas seulement dans celle de la fabrication. Le département marketing devrait commencer à effectuer des études de marché, à la fois primaires et secondaires. Anna imaginait aussi des groupes *RDB* d'« ingénieurs-commerciaux » appelant les grands fabricants pour générer des commandes, tandis que d'autres feraient pression sur les hommes politiques pour plus de législation et pour obtenir des incitations pour encourager les produits respectueux de l'environnement.

Anna écrivit tous les détails de ses idées dans un plan stratégique qu'elle nomma « *RDB 2020* ». Elle calcula que les coûts de la transition pour une telle restructuration à grande échelle seraient énormes. Afin de générer 50 % du financement requis, *RDB* devrait vendre les deux méga-usines du Nord de l'Allemagne et de la Suède. Pour le reste du financement, Anna ferait entrer *RDB* à la Bourse de Francfort : *RDB* deviendrait une société publique à responsabilité limitée, avec des fonds générés par la vente d'actions nouvellement émises. Anna était très contente de sa stratégie d'ensemble pour *RDB* ; elle la trouvait cohérente, logique et tournée vers l'avenir.

Les contre-propositions de Valdemar

Valdemar fut abasourdi lorsqu'Anna lui présenta son plan stratégique « *RDB 2020* ». Bien qu'il reconnût que la fabrication était en train de se déplacer hors de l'Europe, et que *RDB* devait devenir plus respectueux de l'environnement, il avait des objections majeures. « *RDB* est une société danoise », insista-t-il, « nous nous sommes fortement développés après la première guerre mondiale grâce à un important contrat de la part du gouvernement danois ». Il ressentait une obligation morale à procurer des emplois au Danemark. *RDB* avait aussi formé parfois des partenariats public-privé avec les gouvernements suédois et allemands pour divers projets. La main-d'œuvre était locale et dévouée ; Valdemar se sentait comme un père envers eux ; un licenciement important représenterait une violation du « contrat social » qui le liait implicitement aux travailleurs. Il méprisait aussi l'idée de *RDB* société publique. Malgré les assurances d'Anna que la famille Holstein resterait le principal actionnaire, il ne voulait pas avoir à répondre à des actionnaires qui n'étaient pas membres de la famille et n'avaient aucun sens de l'histoire de la société et de ses traditions. Il avait un mauvais sentiment à ce sujet. Il n'aimait pas non plus l'idée de relocaliser les usines. En tant qu'industriel au long cours, il aimait voir ses trois méga-usines en Europe du Nord. Leur échelle d'exploitation était si vaste que leurs développements avaient été coordonnés avec les autorités locales compétentes en matière d'urbanisme ; l'usine suédoise était si grande que des lignes de chemin de fer avaient été construites pour livrer à *RDB* les fournitures et transporter les produits finis. Cela dépassait son imagination que de petites usines opérant dans des zones industrielles dans les banlieues de Bombay ou de Sao Paulo puissent accomplir la même tâche que les usines d'Europe.

Malgré les objections de Valdemar, Anna lui dit qu'elle parlerait aux autres actionnaires de la famille et qu'elle pourrait collectivement forcer le changement. Il lui demanda du temps pour proposer une alternative qui intégrerait « certaines » de ses idées.

Un mois plus tard, il lui suggéra les idées suivantes :

- Donner une nouvelle image de marque à la société, en remplaçant son nom de « *Royal Danish Bearings* » par « *RDB-Ecolo, une société RDB* », et adopter la stratégie marketing d'Anna. *RDB-Ecolo* ne serait écologique que dans le nom.
- Rester en Europe du Nord, mais diviser chacune des trois méga-usines en cellules autonomes, chacune affectée au service d'une région dans le monde, et chacune avec ses objectifs stratégiques et tactiques/opérationnels. Des commerciaux locaux seraient embauchés, payés avec de bas salaires, mais ils auraient des commissions élevées comme incitations. Cela ferait paraître la société comme plus internationale, mais la main-d'œuvre actuelle en Europe ne changerait pas.
- Développer des alliances stratégiques avec les sociétés de roulements à billes au Brésil, en Chine et en Inde.

Valdemar admit qu'il avait pensé à trouver un gros investisseur dont *RDB* pourrait utiliser l'assistance financière pour moderniser les usines actuelles et les rendre respectueuses de l'environnement. La famille Holstein pourrait vendre une partie de ses actions à ce gros investisseur. Valdemar rejetait néanmoins cette idée. Bien que devenir « vert » fût une bonne pratique socialement responsable, il haïssait l'idée d'avoir un actionnaire qui ne fût pas membre de la famille Holstein.

- 190 Anna écouta attentivement, mais elle n'était pas satisfaite. Elle pensait que ce plan ne suffisait pas pour préparer la société *RDB* pour le vingt-et-unième siècle. Changer le nom et reconfigurer les usines en cellules de production serait satisfaisant à court terme, mais cela ne ferait que repousser les changements majeurs qui devraient finalement avoir lieu. Elle voulait que *RDB* ait l'avantage du pionnier en termes de notoriété de la marque et de pratiques « vertes ».
- 195 Développer une identité et une main-d'œuvre internationales était une priorité stratégique pour elle. Les changements démographiques en Europe allaient miner la vision qu'avait Valdemar de *RDB* comme étant une « famille européenne heureuse ». Il y avait aussi le problème des coûts de la main-d'œuvre en Europe : à long terme, les travailleurs européens seraient trop chers et probablement intransigeants lorsque s'engageraient des négociations collectives. La mondialisation,
- 200 argumentait Anna, minait le « contrat social » dans lequel son père croyait.

Termes supplémentaire ne figurant pas dans le Guide

Style de direction paternaliste
Avantage du pionnier

Les entreprises, les produits, ou les individus cités dans cette étude de cas sont fictifs et toute similitude avec des entités existantes serait pure coïncidence.
