



OUTILLAGE DE SCANDINAVIE

Ce cas a été préparé par Jean-Claude Usunier uniquement dans le but de fournir des éléments pour la discussion d'un problème de management. Il ne prétend pas illustrer le traitement efficace ou inefficace d'un problème de la vie des affaires. Certains noms et d'autres informations peuvent avoir été modifiés dans le souci de maintenir leur confidentialité.

L'Institut de Management International de l'Université de Lausanne (IUMI) autorise la reproduction de ce cas. Ce cas est mis en utilisation publique gratuite sur le site <http://www.hec.unil.ch/jusunier/teaching/index.htm>. Pour toute autre demande d'information, contacter: IUMI, HEC, BFSH1, CH-1015 Lausanne-Dorigny, Suisse; téléphone 00 41 21 692 3310 ; fax 00 41 21 692 3495; e-mail admin.mim@hec.unil.ch.

IUMI/HEC, 2004

Version: (A) 2004-06-27

Un importante firme suédoise du secteur de la machine-outil a créé il y a plusieurs années une filiale de production d'outillages à Lyon. Cette usine approvisionnée en demi-produits depuis la Suède (aciers spéciaux, aciers rapides pour scies et lames, aciers à outils), produit essentiellement pour le marché français et ceux d'Europe du Sud. Le moteur de cette implantation en France a été un jeune cadre suédois, M. Svensson, qui, après quelques années d'études en France, avait réussi à convaincre ce grand groupe suédois de se lancer à la conquête du marché français.

Svensson avait un réel enthousiasme pour la France; pays qu'il avait appris à aimer, dont il parlait parfaitement la langue avec une pointe d'accent suédois. Dans l'enthousiasme du démarrage tout se passa très bien. M. Svensson, PDG de cette filiale française savait fidéliser ses clients et rassurer la société mère. Le marché était à l'époque en pleine croissance et la concurrence n'était pas encore trop forte. Au départ les produits étaient fabriqués en Suède

puis exportés en France, où M. Svensson s'occupait de leur distribution.

Après quelques années seulement, la demande était telle que la société mère décida de monter une unité de production en France. Les machines et équipements importés de Suède furent rapidement opérationnels. M. Svensson embaucha alors un directeur administratif, un jeune juriste, M. Ribaud, brillant et ambitieux. L'entente entre les deux hommes était bonne, bien que leurs profils personnels fussent différents. Ils se répartissaient les tâches: au directeur général les relations avec la maison-mère, la fonction commerciale et la surveillance des résultats, au directeur d'usine les problèmes de production, de gestion des hommes, de surveillance des prix de revient et des délais de livraison.

Puis il apparut que le directeur général en prenait de plus en plus à son aise. Très autonome dans sa petite unité, qui gagnait de l'argent, il possédait une large autonomie quant à son emploi du temps, et aux frais personnels qu'il pouvait répercuter, et ne se privait pas d'en tirer profit. Svensson ne faisait plus guère de différence entre son argent et celui de l'entreprise. Avec le temps cette pratique devenait si abusive que le directeur administratif en était profondément choqué. Ses abus allaient jusqu'à faire financer ses maîtresses successives par l'intermédiaire de la société.

Pendant ce temps le directeur français continuait sur la lancée des premières années. La croissance avait été impressionnante. Passant de quelques employés dans un bureau à Lyon à une PME très dynamique avec un effectif supérieur à cinq cents personnes, comprenant deux usines rachetées à des concurrents. Grâce à cette évolution les responsabilités de M. Ribaud n'avaient cessé de s'accroître et il s'était énormément investi dans son travail. Cette entreprise était sa passion. Il connaissait personnellement chaque ouvrier et membre du personnel, et avait leur respect.

Avec le temps les relations entre les deux hommes s'étaient beaucoup dégradées. Le PDG qui voyait son directeur administratif prendre de plus en plus de pouvoir et une place importante auprès de la clientèle, était jaloux de son subordonné et s'appliquait à lui rendre la vie impossible. M. Ribaud de son côté supportait de plus en plus mal les dépenses abusives et les remarques aigres-douces de son chef pour lequel il n'avait plus guère d'estime. M. Svensson était un homme complexe, énergique, et fantasque. Son charisme lui avait permis de séduire aussi bien les clients que la direction de la maison-mère en Suède. Les résultats

excellents de cette filiale lui avaient largement permis d'établir des relations de confiance avec ses supérieurs, qui, comptant sur ses compétences, lui accordaient une grande liberté. Il avait également noué des relations d'amitié avec certains des directeurs de la maison-mère, et particulièrement le directeur des relations publiques. Svensson était très introduit au siège et en comprenait bien le fonctionnement "politique".

Après quinze ans de croissance le marché atteignait sa maturité. L'horizon 1992 avait également une influence sur la concurrence avec une forte croissance externe des grands groupes européens et américains sur le marché de l'outillage. L'entreprise n'était plus aussi rentable et les cadres se plaignaient auprès de M Ribaud de la mauvaise gestion et du désintérêt évident de M. Svensson. Tous pensaient qu'il fallait prendre rapidement des mesures importantes pour sauver la situation. Le PDG restait pourtant sourd à toute tentative de dialogue, qu'elle vienne de M. Ribaud ou des autres cadres. On était également choqué de ne voir aucune réaction de la part du siège. Il semblait en effet que la direction de la maison-mère ne s'intéressait que peu à l'évolution de cette filiale, faisant confiance au P-DG, qui savait les rassurer.

M. Ribaud de son côté vivait mal cette situation. Il ressentait son usine à terme menacée, autant que les intérêts des actionnaires suédois. Les relations s'étaient à ce point dégradées entre les deux hommes que le PDG, convaincu que Ribaud complotait contre lui, prenait des positions systématiquement opposées aux siennes, menaçant ainsi de faire couler l'entreprise.

Chaque fois que Ribaud avait évoqué les problèmes en réunion avec des interlocuteurs du siège, Svensson l'avait interrompu systématiquement, passant de l'anglais au suédois, pour l'exclure de la discussion. Sous la pression des cadres, qui menaçaient de démissionner, M. Ribaud se sentit obligé de réagir. Il avait tenté lors des visites de représentants du siège social de leur donner par allusions une idée de la situation. Mais il avait eu l'impression qu'il n'était guère écouté. Ils avaient leur propre image de l'homme qu'était le PDG de la filiale française.

En désespoir de cause il se décida à faire une note officielle à la direction de Stockholm, pour leur dire que si rien n'était fait pour mettre fin à la situation actuelle, il serait dans l'obligation de donner sa démission. Il essaya d'en faire une rédaction aussi objective que possible, soulignant les faits. Ce qui n'était guère facile, car d'une part l'objectivité est en

l'occurrence un art difficile, d'autre part il s'agissait d'une dénonciation, ce qui n'est jamais très brillant. Il appuya cela d'un coup de téléphone à un des membres de la direction général qu'il connaissait un peu plus que les autres, afin de préparer l'arrivée de la lettre.

Question

Quelle réponse pouvait-il attendre ?