



Interview exclusive de:

Tom Johnstone

Président et CEO de SKF

par Hubert Lahaut, Control & Automation Magazine



Durabilité, honnêteté dans les affaires, attention envers les collaborateurs et les clients, tout cela cadre parfaitement avec le modèle d'affaires suédois. Ce regard déterminé sur le monde des affaires a fait le succès des sociétés suédoises. En témoigne d'ailleurs le pourcentage élevé de multinationales que l'on retrouve dans le monde. Et le souci de durabilité est un souci de longue date pour la Suède, à l'inverse des autres pays d'Europe. Ce qui constituait un handicap lorsque l'économie était plus prospère – car la durabilité représente un coût non négligeable – semble jouer aujourd'hui en faveur des groupes suédois. Control & Automation Magazine s'est entretenu en exclusivité avec Tom Johnstone, Président et CEO du groupe suédois SKF.

“CE QUI IMPORTE, CE N'EST PAS CE QUE L'ON GAGNE MAIS COMMENT ON LE GAGNE”

Dans une de ses campagnes publicitaires, le groupe d'ingénierie suédois SKF précisait qu'il souhaitait garder le monde 'en roulement' (keep the world rolling). Aujourd'hui, la société se montre plus prudente et déclare vouloir 'maintenir le monde en mouvement' (keep the world going). Le premier sujet que Tom Johnstone aborde spontanément lors de l'interview est celui de la 'bonne entreprise citoyenne'. La culture d'entreprise de SKF semble en être imprégnée. La société suédoise réussit parfaitement à mettre sur pied des programmes à même de combiner durabilité et réussite dans les affaires. Ou, pour reprendre les mots de Tom Johnstone: "Ce qui compte,

c'est réaliser un bénéfice correct, de manière correcte. C'est dans l'intérêt de tous. Si notre planète souffre, si la pauvreté augmente ou si notre société échoue, les entreprises peuvent difficilement prétendre réussir."

C&A: Comment une entreprise comme SKF, qui compte pas moins de 45.000 employés répartis sur 140 sites, gère-t-elle la durabilité et comment celle-ci est-elle définie?

Tom Johnstone: "La durabilité est un mot difficile. Voilà pourquoi nous l'avons simplifié et appelé 'SKF Care'. Le groupe a déjà une longue histoire derrière lui. Plu-

sieurs initiatives et programmes importants le démontrent. Ceux-ci ont été déployés à travers toute l'organisation afin de toucher tous les employés, clients, fournisseurs et la communauté dans son ensemble. Il s'agit en fait de l'application des principes de précaution dans quatre catégories : business, environnement, employés et communauté. La bonne éthique est un des piliers de l'entrepreneuriat durable. Il s'agit de respecter les règles et de gagner selon ces mêmes règles. Ce n'est donc pas le bénéfice qui importe mais la manière dont il est réalisé. SKF travaille selon les codes comportementaux éthiques et durables qui sont appliqués dans toute l'entreprise. Ce mode de



travail porte d'ailleurs ses fruits. Pour preuve, l'étude réalisée par l'Amnesty Business Group qui reconnaît SKF comme la meilleure société suédoise en matière de droits de l'homme."

C&A: Qu'entend-on par SKF Care et quel est son objectif?

Tom Johnstone: "Comme nous l'avons déjà dit, SKF Care est une stratégie très vaste qui porte sur la façon de faire des affaires de manière éthique, sur l'environnement, sur le souci du personnel et de la communauté... La première politique environnementale de SKF, initiée en 1989, évaluait l'impact de ses activités sur l'environnement et sur l'entourage.

Depuis 1994, la société publie chaque année un rapport à ce sujet. Nous étions aussi une des premières sociétés au monde à nous conformer à la norme environnementale ISO 14001. Le tout a été réalisé en 18 mois et impliquait 63 unités de production, réparties dans 17 pays. Nous nous considérons comme une entreprise de qualité et visons continuellement l'amélioration de nos produits, processus et conditions de production. Des programmes comme le 'Total Quality Management', suivi de Six Sigma, qui visent un processus de production meilleur et justifié, cadrent dans cette optique. (ndlr: Tom Johnstone est le premier et jusqu'à présent le seul européen à avoir reçu le prestigieux Six Sigma Leadership Award, décerné par l'International Society of Six Sigma Professionals (ISSSP). Jack Welch de GE et Tsjaad Holliday de DuPont sont d'autres CEO connus, ayant reçu cette reconnaissance).

"Nous pensons que les mesures environnementales doivent dépasser les attentes actuelles. En alliant des objectifs exigeants mais réalistes avec de nouvelles solutions clients, nous ne visons pas seulement une réduction à zéro de l'empreinte carbone mais aussi une contribution positive à notre environnement de vie. D'où notre programme 'BeyondZero', qui reprend des objectifs environnementaux stricts pour nos installations de production.

Notre objectif est de réduire d'au moins 5 % par an nos rejets de CO₂. Ces deux dernières années, notre production a augmenté de vingt pour-cent et nos rejets de CO₂ ont baissé de plus de 11 pour-cent."

C&A: La gestion énergétique est aujourd'hui un thème brûlant dans chaque branche industrielle. Comment SKF réagit-elle à cela en tant que fabricant et fournisseur?

Tom Johnstone: "SKF prend ses responsabilités et a dressé la durabilité comme fer de lance. Nous avons développé des solutions techniques qui peuvent sensiblement réduire la consommation d'énergie, chez nous et chez nos clients. Nous avons pris des mesures pour réduire notre propre consommation d'énergie et nos rejets de CO₂. Je suis convaincu que nous devons montrer le bon exemple. Raison pour laquelle nous prenons de nombreuses actions pour économiser l'énergie dans nos usines et réduire les rejets de CO₂."

C&A: Cette sensibilisation à l'énergie se traduit-elle aussi dans vos produits?

Tom Johnstone: "La sensibilisation énergétique se traduit naturellement aussi dans le développement de nouveaux produits qui réduisent la consommation énergétique des machines et véhicules. Il y a quelques années, nous avons choisi une stratégie reposant sur cinq technologies, qui ont toutes pour objectif de tendre vers une industrie et une société plus durable: joints, roulements et unités de palier, systèmes de lubrification, mécatronique et prestation de services. Il existe déjà depuis quelque temps, même chez d'autres fournisseurs, des roulements pour des applications spéciales qui présentent une moins grande friction et induisent donc moins de pertes d'énergie. Nous proposons une famille de roulements standard qui réduisent la consommation d'énergie d'au moins trente pour-cent par rapport aux produits ISO standard actuels. Au départ, cette famille

a été mise sur le marché pour deux types de roulements, les roulements à billes à gorge profonde et les roulements à rouleaux coniques, qui constituent les roulements les plus utilisés au monde."

C&A: Sur le plan mondial, il n'y avait pas le moindre problème avant la crise économique-financière. Cela a changé aujourd'hui. Quel est l'impact de la crise sur la stratégie d'entreprise actuelle?

Tom Johnstone: "Les marchés financiers ne sont plus suffisamment stables aujourd'hui. Cela ne facilite pas les choses pour l'industrie. En décembre dernier, la confiance était à son plus bas niveau. Heureusement, ces derniers mois, les choses se sont quelque peu stabilisées. Elles se sont même légèrement améliorées, en ce qui nous concerne. La situation économique actuelle ne change pour ainsi dire rien à notre stratégie ou vision. Tout se fait simplement au ralenti, mais cette donnée vaut pour l'ensemble du marché. Nous avons enregistré durant le premier trimestre de 2009 une baisse de production de 27% par rapport au premier trimestre de 2008. La vente a régressé durant cette même période de 18,4%, contre une croissance de 7,1% en 2008."

"Cela peut paraître beaucoup mais SKF est très diversifiée et se profile comme une source 'one step'. Nous sommes donc nettement plus qu'un fabricant de roulements et d'autres produits. Nous sommes par exemple aussi actifs dans le domaine de la maintenance. Tout cela assure une bonne répartition de nos revenus. Et nous avons naturellement pris les mesures nécessaires pour réagir à la crise. Nous devons désormais faire preuve de plus de flexibilité et de structure encore dans notre mode de travail. Mais cela ne change rien à notre stratégie à long terme. Nous lançons aujourd'hui neuf nouvelles installations dont six sont déjà opérationnelles et trois encore en construction. Nous devons maintenant retrousser nos manches et



SKF, surtout connue chez nous pour ses roulements, présente une structure très diversifiée. Elle est mondialement active en Engineering Consultancy Services, Logistics Services, Asset Management Services et Remanufacturing. (photos: Mainpress & SKF)



aller de l'avant. Nous voulons, en termes de produits et d'innovations, avoir une avance de deux ans sur les autres."

C&A: Dans quelle technologie SKF investit-elle le plus et quel pourcentage de votre chiffre d'affaires est dédié à la R&D?

Tom Johnstone: "Au total, nous consacrons deux pour-cent de notre chiffre d'affaires global à la R&D. Nous nous sommes définis plusieurs domaines-clés, dans lesquels nous investissons systématiquement. Nos compétences-clés se situent dans le domaine de l'acier et du traitement de l'eau, des modules et systèmes, des concepts et simulations, des joints, des technologies de lubrification, de la tribologie et des matériaux synthétiques. La technologie et le cycle de vie des produits connaissent, en ce qui nous concerne, trois phases caractérisées respectivement par un stimulant stratégique, un stimulant technologique et un stimulant d'innovation client. Ces clusters technologiques sont des éléments-clés pour notre département de R&D. Voilà pourquoi nous avons conclu cette année un accord avec la Cambridge University en Grande-Bretagne pour effectuer une recherche commune dans un centre de technologie de l'acier qui doit encore être mis sur pied. Le contrat initial prévoit une étroite collaboration, sous la direction de SKF, pour les cinq prochaines années. Nous voulons être un précurseur en matière de recherche sur l'acier et le traitement de chaleur, afin d'assurer une technologie de roulement avant-gardiste."

C&A: Tout le monde sait que l'innovation et l'accaparement de nouveaux marchés sont indispensables pour le succès d'une entreprise. Quelle est votre vision et que pouvons-nous attendre de SKF, dans un avenir plus ou moins proche?

Tom Johnstone: "Malgré la crise actuelle, les opportunités sont encore très nombreuses. Le marché de l'énergie éolienne est une de ces opportunités où nous voulons jouer un rôle de premier plan. L'énergie éolienne représente aujourd'hui quelque 5% de notre chiffre d'affaires. Cependant, avec une hausse de 27% par an, elle constitue notre marché qui connaît la plus forte croissance. Cette année, la croissance a baissé à 10% mais nous escomptons à nouveau atteindre une croissance 'normale' en 2010. Il y a huit ans, nous avons décidé de nous concentrer davantage sur cette (nouvelle) technologie. Le développement de notre roulement d'axe principal 'Nautilus' a été un coup de maître. Aujourd'hui, douze fabricants différents l'utilisent déjà. Les effets macroéconomiques jouent également un rôle important et offrent encore de nombreuses possibilités. Regardez le marché de la maintenance. Il est encore très jeune dans le domaine de l'énergie éolienne et en plein développement. Il subsiste de nombreuses questions qui réclament une bonne solution, sans oublier la grande



Tom Johnstone est né en 1955 en Ecosse. Il travaille chez SKF depuis 1977. Après 10 ans de service chez SKF Grande-Bretagne, il déménage vers la Suède en 1987 où il reste trois ans. Ensuite, il est envoyé en Italie pour y démarrer une nouvelle usine de production. L'année suivante, il revient en Suède. Après quelques étapes intermédiaires en interne, il occupe de 1999 à 2003 le poste de Co-président et de CEO de SKF USA. En 2003, il est nommé Président et CEO de tout le groupe SKF. <<

différence qui existe entre les parcs éoliens off-shore et on-shore. Les conditions climatiques – de très chaud à très froid – y jouent un rôle important. La maintenance off-shore, à distance ou non via un contrôle Ethernet/Web, représente un énorme défi. SKF est étroitement impliquée dans le développement de la technologie éolienne du futur."

C&A: L'industrie évolue de la vente de produits vers l'offre de solutions globales. Qu'escomptez-vous de ce développement et comment restez-vous en contact avec ce marché?

Tom Johnstone: "Ce paysage est varié et évolue en effet d'une économie stimulée par les produits vers une économie axée sur les solutions. Pour y répondre, nous avons en interne plusieurs spécialistes de production, des Segment Managers. L'industrie prend aussi de plus en plus conscience du fait que le prix de la pièce n'est pas égal au 'coût total de propriété'. De nombreux autres critères sont à prendre en considération. Comparez cela à un iceberg: un tiers de l'iceberg est visible, le reste est sous eau. Dans le modèle des affaires global d'aujourd'hui, les entreprises sont devenues plus exigeantes et attachent beaucoup plus d'attention à la qualité, à la durée de disponibilité, à la production, à l'efficacité, au coût

de maintenance, à la fiabilité... Aujourd'hui, on ne veut plus entendre parler d'un délai d'amortissement de vingt ans mais du délai le plus rapide. La valeur ne compte pas seulement pour les machines et/ou pièces critiques. Voilà pourquoi il est primordial que nous puissions démontrer que nos produits et services offrent une véritable plus-value à l'utilisateur. Aujourd'hui, une de nos principales tâches consiste à développer ces produits, solutions et services et à démontrer leur (plus)value."

C&A : SKF est un acteur mondial qui est donc également présent dans les pays du BRIC. Quel rôle et quelle importance ont ces 'nouvelles' économies dans le contexte de la crise actuelle ?

Tom Johnstone: "Pour l'heure, l'Europe reste notre plus grand marché avec 56%, suivie de l'Amérique du Nord avec 17%. La Chine est notre troisième plus grand marché et continue de croître. Les anciens pays du bloc de l'Est prennent aussi de plus en plus d'importance. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous construisons une nouvelle unité de production en Russie. Ces pays nous donnent la flexibilité nécessaire et peuvent de la sorte réagir plus promptement sur leurs propres marchés. Dans le cadre du processus d'innovation total, il faut donc atteindre une vitesse suffisante pour garantir des délais de mise sur le marché très courts. En revanche, l'Amérique latine connaît une légère stagnation. Nous avons récemment ouvert un centre de formation à Buenos Aires, le 'SKF College', afin que les gens puissent rester informés des nouvelles techniques. A une époque où les développements techniques et technologiques se suivent à une cadence effrénée, la connaissance constitue une valeur stratégique."

C&A: Comment définissez-vous l'impact et le rôle des sites du Benelux dans le groupe?

Tom Johnstone: "Ils ont une très grande importance. SKF Benelux est la société de vente des roulements, outils de maintenance, lubrifiants et joints. Un des plus grands centres de développement se trouve à Nieuwegein (NL) et la Belgique joue un rôle prépondérant dans le secteur industriel et automobile. Son orientation solutions est un de ses points forts. La Belgique possède d'ailleurs une grande expérience, des réseaux étendus et de nombreuses références. Elle offre aussi une belle palette de services, proposés sous le nom de Reliability Systems. Cette activité de l'entreprise est appréciée depuis de nombreuses années et lui a valu l'obtention du certificat ISO 9002. La logistique européenne est quant à elle assurée par le European Distribution Centre de Tongres. Ce service dessert toute l'Europe en marchandises, en 48 heures." <<