

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce au support de :

Air Liquide
ANRT
CEA
IdVectoR
Socomine

et des parrains de l'École de Paris :

Andersen Consulting
AtoFina
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**LA CROISSANCE PAR L'INNOVATION INTENSIVE
LE MODÈLE TEFAL**

par

Vincent CHAPEL
Président directeur général Avanti SA

Séance du 23 septembre 1998
Compte rendu rédigé par Blanche Segrestin

Bref aperçu de la réunion

Entreprise de taille moyenne, Tefal se situe dans le secteur très menacé du petit électroménager grand public. Pourtant, sa rentabilité y est la plus forte et ses effectifs en nette augmentation. Dotée de managers également experts, et capable de développer en permanence, et selon des techniques très pointues, de nouveaux produits adaptés à l'évolution des mœurs culinaires, l'entreprise Tefal livre une image séduisante (mais est-elle transposable ?) d'une culture de l'innovation intensive.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Vincent CHAPEL

À la fois chercheur en gestion et acteur de l'entreprise participant au développement de produits électroménagers, j'ai mené à partir de 1994, au sein de l'entreprise Tefal, une recherche avec Armand Hatchuel pendant trois ans. L'originalité de ce travail relève d'une approche méthodologique appropriée, puisque je fus conduit à prendre la direction d'un projet de développement d'une nouvelle activité, la puériculture, et par la suite d'une unité de recherche spécifique.

Une entreprise à succès

À l'origine de cette étude, une demande nous avait été adressée par Paul Rivier, alors président de Tefal, celui-ci souhaitant engager une réflexion sur les conditions de succès de son entreprise. Ses performances sont en effet remarquables à plus d'un titre. Créée en 1956, Tefal mène trois types d'activités dont l'objectif commun est de simplifier la vie et les corvées ménagères. Lancée par le succès de la poêle Tefal, la société s'est d'abord spécialisée dans la fabrication d'ustensiles culinaires anti-adhésifs, puis elle a diversifié ses activités dans les années 1970 avec des appareils électriques dits "conviviaux" (croque-gaufres, barbecues, appareils à raclette, etc.). Enfin, à partir des années 1980, une nouvelle division fut créée autour du matériel électronique dans le domaine de la domotique.

Tefal et le groupe SEB

Tefal appartient aujourd'hui au groupe SEB, qui est l'un des leaders mondiaux dans le domaine du petit électroménager, avec quatre sociétés de produits : Calor SA, Rowenta France SA, Tefal SA et SA SEB. En moins de quarante années, Tefal, l'entreprise artisanale, a atteint un stade industriel enviable, générant une croissance rapide du chiffre d'affaires et des emplois. L'entreprise affiche des performances remarquables : avec trois mille quatre cents salariés, contre deux mille cinq cents en 1994 et cent quatre-vingts en 1968, un chiffre d'affaires de trois milliards deux cents millions de francs contre deux milliards cinq cents millions en 1994, et un résultat net qui progresse d'environ 13 % par an, sa rentabilité économique est la plus forte du secteur. Enfin, avec 55 % du chiffre d'affaires réalisés à l'étranger, son rayonnement commercial à l'exportation ne cesse de s'accroître grâce, notamment, à une présence dans cent vingt pays et à l'implantation de quatorze filiales.

Un modèle d'innovation intensive

Dans un contexte de mondialisation, et dans un secteur où les produits sont fortement concurrencés par les importations en provenance de pays à très faibles coûts salariaux, les performances de Tefal peuvent surprendre. Elles sont couramment attribuées d'une part au produit miracle de la poêle Tefal et d'autre part à un contexte socioculturel favorable qui résulte de l'histoire de l'entreprise. Nous avons pour notre part souhaité montrer qu'une dynamique particulière d'innovation concourait par ailleurs largement aux résultats de la firme.

La compétence des hommes

Nous avons d'abord cherché à comprendre si la structure organisationnelle pouvait être un facteur explicatif. En fait, la structure de Tefal ne présente aucune originalité, hormis le fait qu'il n'existe pas d'organigramme officiel. Quant aux activités de développement elles-mêmes, elles sont gérées de manière également assez conventionnelle, avec une organisation des équipes par projets et l'utilisation des techniques d'ingénierie simultanée. Ce qui caractérise le mieux, d'après nous, la spécificité de Tefal réside dans l'abandon de la notion d'autorité hiérarchique au profit de ce que nous pourrions appeler "l'autorité de compétence". Les individus qui ont le pouvoir, qui influencent le plus les processus décisionnels, ne sont pas identifiés par leur statut, mais sont

reconnus pour leur expertise incontournable. À tous les niveaux de l'entreprise, certains salariés sont ainsi systématiquement consultés sur des questions stratégiques, du concepteur X jusqu'au comité de direction où chacun des membres est en charge d'un domaine spécifique et détenteur d'une autorité de compétence particulière. C'est en comprenant ce schéma de relations qu'on peut appréhender le processus de développement des produits et étudier la manière dont naissent, évoluent et aboutissent les projets.

La genèse des idées

Les idées sont quasiment toutes générées en interne. Elles peuvent être émises par n'importe quel acteur de l'entreprise : le principe de la poêle Armatat, qui est revêtue d'une couche d'aluminium pour éviter que ses qualités anti-adhésives ne se détériorent à cause des déformations, fut ainsi suggéré par un ouvrier de la chaîne des presses. De même, toutes les idées sont a priori valables et méritent d'être étudiées. L'erreur n'est évidemment pas la bienvenue, mais elle est tolérée, voire considérée comme un outil permettant d'éclairer la conduite à suivre dès lors qu'elle est contrôlée et interprétée. Les idées ne résultent du reste pas de mécanismes incitatifs explicites ou de dispositifs du type "boîte à idées" ou autre. En déposant vingt-sept brevets pour Tefal, je n'ai par exemple personnellement jamais touché aucune prime. En revanche, une véritable dynamique d'innovation, entretenue par une recherche collective de création de richesse, anime assurément l'ensemble de l'entreprise.

Les "comités produits"

Le processus de conception, à partir de l'émission de l'idée, se déroule sans jalonnement type mais selon un schéma que nous avons tenté de modéliser. Les détenteurs d'idées sont systématiquement invités à les présenter devant un "comité produits". Cette réunion mensuelle, orchestrée dans chacune des trois divisions produit par le président Paul Rivier, rassemble les représentants de chacune des directions, ainsi que les acteurs impliqués dans le développement de produits. À l'image des organisations par plateaux, c'est l'occasion de passer en revue les études en cours et de présenter les nouveautés. Chaque comité examine une vingtaine d'idées à des stades d'élaboration très divers, pendant une demi-journée. Ce ne sont à proprement parler ni des arguties rationnelles ni des études fouillées qui vont décider de la poursuite ou de l'abandon de l'idée. Du reste, les idées ne sont jamais abandonnées, mais elles sont en quelque sorte maintenues dans une "zone de gestation" en vue d'une application future.

Une phase d'exploration sans verrou

On ne réalise jamais d'étude de marché, on n'explique jamais aucun cahier des charges. On préfère de loin le pragmatisme, avec si possible la confection d'un prototype, à des tentatives de modélisation technique. Il revient aux salariés de fournir la preuve de la faisabilité technique de leurs idées. Il s'agit là d'une phase d'exploration durant laquelle émergent les contraintes et les spécifications du produit grâce à différentes structures d'expérimentation. Ensuite, lorsque l'idée est approuvée par le comité produits, un binôme de chefs de projet est désigné : il se compose d'un homme du marketing et d'un homme des services techniques, et il est généralement assisté par l'auteur de l'idée. À partir de là, des études peuvent être lancées, avec des budgets importants.

Un modèle "prudentiel"

Certes, ce modèle de conception conduit inévitablement à quelques échecs commerciaux, puisque l'on propulse sur le marché, sans étude préalable, une soixantaine de nouveaux produits chaque année. Paradoxalement, cette démarche apparemment risquée s'intègre dans un modèle de développement que je qualifie de "prudentiel", dans la mesure où la mise sur le marché rapide se double d'un fort contrôle de l'investissement. Cette politique présente deux avantages évidents. D'une part, la logique économique repose à la fois sur un point mort de rentabilité très bas et des

investissements limités. Le coût de développement d'un appareil à raclette avec filtre anti-odeurs ne s'élève qu'à un million de francs, alors qu'une étude de marché coûterait à elle seule plus de huit cent mille francs. Ensuite, c'est grâce au développement successif et permanent de nouveaux produits que les connaissances sont capitalisées et que les explorations ultérieures sont cadrées. Car la notion de rentabilité dépasse ici une acception strictement financière. Qu'un produit réussisse ou qu'il échoue commercialement, le fait de l'avoir développé est toujours source d'apprentissage à la fois sur la technologie, sur l'état du marché et sur ses réactions possibles.

Pour conclure, j'ajouterai que certains facteurs sont pourtant susceptibles, dans un avenir proche, de déstabiliser l'entreprise. Aujourd'hui, la cohérence des gammes est confrontée à la variété de plus en plus étendue des technologies et aux attentes de plus en plus diversifiées des clients. Or comment maintenir les performances du modèle face à une prolifération des champs d'innovation techniques et commerciaux ? D'autres problèmes se posent : il s'agit d'abord de renouveler les autorités de compétence, et de stabiliser les acteurs tout en les impliquant au sein des activités de conception. Par ailleurs il faut pallier une éventuelle saturation du système, car avec la croissance, les dirigeants ne seront bientôt plus en mesure d'avoir une vue générale claire de l'entreprise. Les futurs dirigeants ne seront plus les fondateurs inventeurs du modèle et ils ne disposeront plus de la connaissance accumulée par leurs prédécesseurs. Telles sont les questions qui me conduisent à poursuivre mon travail auprès de Tefal, tant sur la pérennisation de son modèle de conception, que sur une éventuelle "téfalisation" du groupe SEB !

DÉBAT

Les "comités produits"

Un intervenant : *Avec une cinquantaine de participants et autant d'idées neuves à traiter, les comités produits sont-ils réellement féconds ? Donnent-ils lieu à de réelles décisions ou ne sont-ils que des instances de débat ?*

Vincent Chapel : Les comités produits réunissent tous les mois une cinquantaine de personnes dans chacune des trois divisions de l'entreprise. Ils sont à la fois un élément clé dans la structuration des débats et dans le processus décisionnel. Chaque idée nouvelle et chaque projet en cours sont évoqués, et le cas échéant réorientés. Les décisions importantes y sont prises : outre le fait de statuer sur la pertinence des idées, on y nomme les équipes de projet et on y prend les décisions d'investissement et de commercialisation. Malgré le nombre de participants et de sujets abordés, ces comités sont extrêmement riches, sans doute parce qu'ils sont animés par le président Paul Rivier, qui apparaît comme le "chef de tous les projets" !

Int. : *On relève ici une anomalie. Habituellement, on constate une formidable énergie pour assassiner les idées nouvelles dans de telles réunions. Or ici, il semble que la carrure du président fasse taire les éventuelles objections. Ne risque-t-on pas l'inertie, et le charisme du président ne bride-t-il pas la nouveauté ?*

V. C. : Au contraire ! Lors des comités produits, les objections fusent et les suggestions foisonnent. C'est précisément lorsque les critiques ne se manifestent pas que le président tape du poing sur la table. Je pense qu'à la différence d'un simple gestionnaire, le dirigeant doit savoir susciter les débats pour rendre son entreprise innovante. Mais les idées ne sont pas tuées pour autant, leur auteur est encouragé à continuer à réfléchir et à expérimenter pour surmonter les objections.

Managers-experts et autorités de compétence

Int. : *Durant la phase d'exploration, on peut imaginer un tel fonctionnement dans l'informel.*

Mais lorsqu'il s'agit de réaliser les produits, les budgets s'avèrent sans doute toujours contraints, et les choix délicats. Comment s'opèrent alors les arbitrages en dehors des comités produits, notamment entre les deux chefs de projets marketing et technique ?

V. C. : Chacun des copilotes est chargé des relations avec des partenaires distincts. Ensuite, lorsqu'un litige survient, il est souvent tranché par des considérations budgétaires. Sinon, comme il faut aller très vite, aucune chinoiserie n'est permise et le problème est immédiatement soumis aux autorités de compétence concernées et éventuellement au PDG. On se réunit autour d'une table et au bout d'une demi-heure, la question doit être résolue.

Int. : *Finally le manager est l'homme compétent.*

V. C. : J'ai d'ailleurs utilisé indifféremment le terme de manager-expert ou la terminologie d'autorité de compétence. Par exemple, j'ai travaillé avec le directeur de la division des produits ménagers sur un problème de réduction des odeurs pour les appareils à raclette. J'ai été stupéfait par la capacité de cet homme à se constituer en quelques semaines une expertise sur la chimie des odeurs afin de participer au développement du produit en véritable décideur. Pendant trois semaines, nous avons visité ensemble tous les laboratoires qui travaillaient dans ce domaine et étudié les procédés de catalyse chez de nombreux industriels. Finalement, nous avons trouvé une solution technique et l'expert est ensuite redevenu manager en trouvant la solution économique correspondante.

Int. : *Outre les managers, vous dites que les autorités de compétence peuvent être des personnes de tous les niveaux de l'entreprise. Pourriez-vous faire un portrait d'une de ces fameuses "autorités de compétence" ? Qui sont ces personnes, comment sont-elles identifiées ? Alors que tout le monde semble revendiquer un véritable management des compétences, j'aimerais en fait savoir concrètement comment Tefal identifie ces hommes et gère leur carrière.*

V. C. : Schématiquement, l'entreprise se scinde en trois parties. La partie gestionnaire proprement dite est très réduite, c'est une simple fonction support. Le pôle de production est important mais la partie centrale, celle qu'on appelle le "métabolisme" de l'entreprise, regroupe environ cent cinquante personnes qui sont chargées d'innover, de concevoir et de développer les produits, soit une cinquantaine dans chaque division. Il n'y a pas de réel cloisonnement entre les différentes parties, puisqu'un ouvrier créatif peut être détaché sur un projet. Une autorité de compétence typique serait une personne peu diplômée, et d'une certaine ancienneté. Le rôle du PDG est de repérer les talents et de libérer les énergies de ses employés, quand bien même l'entreprise compterait trois mille personnes. Pour Paul Rivier, cette démarche était naturelle car il était aguerri depuis une vingtaine d'années à la présidence de Tefal.

Ceci étant, cette situation comporte des risques puisque depuis le départ de Paul Rivier, il faut à la fois gérer une période de transition floue et assurer le renouvellement des compétences. Il y a là une réelle pierre d'achoppement pour l'entreprise. J'ai à cet égard travaillé avec la direction des ressources humaines pour déterminer la manière dont se construisaient les zones d'expertise pertinentes et pour savoir comment identifier les personnes compétentes. Le recrutement tend d'ailleurs à évoluer, depuis quelques années, vers un niveau de qualification plus élevé : Tefal ne comptait que huit ingénieurs en 1994, contre trente-cinq en 1998. Il est symptomatique à cet égard de constater que les diplômés éprouvent souvent bien des difficultés à adopter le schéma de fonctionnement informel de Tefal. J'ai moi-même assez mal vécu les premiers mois de mon insertion dans cette entreprise.

Expertise versus sous-traitance ?

Int. : *Comment Tefal parvient-elle à entretenir des compétences pointues sur des*

technologies variées, alors qu'elle sous-traite beaucoup ? Habituellement, ces deux caractéristiques sont considérées comme incompatibles entre elles.

V. C. : Tefal ne produit en effet aucun composant, ses installations ont essentiellement des fonctions d'assemblage. Cependant, les expertises sont entretenues sur tous les domaines technologiques concernés et Tefal les intègre, notamment grâce au rôle essentiel que jouent les acheteurs qui sont effectivement à l'interface entre les équipes de développement et les équipes techniques des sous-traitants. Spécialisés par domaines technologiques, ce sont de véritables experts sur des secteurs assez pointus, comme la plasturgie, l'emboutissage, ou encore sur tel composant thermique, tel système de régulation, etc. Outre leur activité de négociateur commercial, ils développent alors des synergies et des compétences communes avec leurs partenaires extérieurs. Ils représentent ainsi des autorités de compétence fondamentales durant toute la phase de conception des produits.

Int. : *Tefal organise l'intégration des technologies de nombreux fournisseurs, qui sont forcément soumis à de fortes pressions notamment en ce qui concerne les délais. Or dans la logique de Tefal, mettre rapidement les produits sur le marché implique pour les fournisseurs des prises de risque importantes sans aucune garantie quant au volume de production annuel. Comment sont gérées ces relations avec les fournisseurs ?*

V. C. : Les relations avec les sous-traitants, qui sont somme toute assez peu nombreux, sont suffisamment stables pour que soient scellés de véritables partenariats. Par comparaison, Calor traite par exemple avec sept ou huit fois plus de fournisseurs. La concentration constitue en ce sens un gage de suivi des relations et de réciprocité. Du reste, les risques d'investissement sont partagés, selon la nature des équipements, entre Tefal et ses partenaires.

Le rôle du marketing

Int. : *Quel est, par rapport au nombre d'idées émises, le taux final de rejet ou d'élimination des produits ?*

V. C. : La sélection ne s'opère qu'à partir de l'expérimentation, c'est-à-dire avec des tests, des prototypes, etc. Au cours des deux premiers mois qui suivent la présentation des idées, 60 % d'entre elles sont abandonnées, ou plus exactement, mises dans les "zones de gestation". Parmi les 40 % restantes, seules la moitié aboutissent et parmi ces dernières, environ 30 % deviennent des produits "vaches à lait".

Int. : *Avec cette politique de renouvellement très fréquent des produits, les succès et les échecs se succèdent. Comment réagissent les clients face à ces oscillations ? Comment perçoivent-ils la marque ? L'image de Tefal est-elle stable ou plutôt confuse ? Quant au design, on s'aperçoit que contrairement à d'autres marques, il n'y a pas d'unité de forme dans la gamme de produits Tefal. Le modèle proliférant que vous exposez s'y oppose d'ailleurs assurément. Est-ce qu'à terme, cette absence de design management et la très grande volatilité des produits ne risquent pas de provoquer une désaffection de la marque chez les consommateurs ?*

V. C. : J'apporterai plusieurs éléments de réponse. D'abord, Tefal fait beaucoup de communication institutionnelle, c'est avant tout un instrument pour soutenir l'image de la marque. Ensuite, le design des produits est sous-traité, ce qui ne contribue sans doute pas à unifier les gammes. Mais, si l'unité de la marque est importante vis-à-vis des consommateurs, c'est surtout la différenciation des produits qui prévaut commercialement. En outre, les distributeurs réclament des produits qui se démarquent, tant par leur forme que par leurs fonctionnalités, des autres réseaux de distribution. Ils contraignent finalement les industriels à renforcer la versatilité et à accélérer le renouvellement des produits. Face à ces contraintes, il devient effectivement difficile de maintenir

une cohérence de marque.

Int. : *Étant donné l'influence des distributeurs, comment intervient le marketing durant le processus de sélection des idées, si ce n'est par des études de marché ?*

V. C. : Durant les périodes d'exploration technique, le service marketing teste également les réactions des consommateurs à partir de prototypes ou de schémas de montage, ou en montant des groupes de travail avec des clients potentiels. Le concept global des produits est déjà élaboré par l'entreprise. Le travail du marketing consiste alors surtout à affiner les idées, à modifier telle ou telle fonctionnalité, à valider les concepts, etc. Formellement, aucune étude de marché n'est donc menée ; en revanche, le service marketing recourt à ce type d'analyse essentiellement qualitative et qui se déroule très en amont du stade de commercialisation. Il serait préférable dans ces conditions de parler non pas d'études de marché, mais d'études de fonctionnalité.

Du reste, est-il besoin d'études de marché quantitatives ? Tefal dispose d'excellentes autorités de compétence en marketing, capables d'anticiper les réactions des marchés de tous les pays visés. Les employés sont de surcroît eux-mêmes fréquemment sollicités du fait de leur familiarité avec les produits, qui sont des objets de la vie courante. Tout salarié de Tefal est un utilisateur potentiel, si ce n'est avéré, des dernières nouveautés. Les développeurs peuvent donc aisément anticiper les contraintes et les vœux du consommateur, sans recourir à de coûteuses études de marché.

La symbiose avec le marché

Int. : *Existe-t-il aussi un processus d'identification des besoins de produits depuis l'extérieur ou bien la genèse des idées est-elle exclusivement interne ?*

V. C. : Les idées proviennent en fait de la confrontation entre le potentiel d'innovation interne et l'environnement extérieur. Nous sommes, grâce à une véritable proximité et une bonne écoute de l'environnement, en parfaite adéquation. Non seulement l'organisation s'y prête, par sa souplesse et sa liberté d'action, mais la proximité que l'on entretient avec les produits, qui sont des objets de la vie courante, joue également un rôle fondamental. Enfin, des dispositifs spéciaux tissent encore davantage de liens entre l'environnement et les employés. Quatre rendez-vous commerciaux ponctuent ainsi l'année : Noël, la Chandeleur, la fête des mères, la rentrée. À ces occasions, un tiers des salariés, y compris l'équipe de direction, s'en va, par dizaines de cars, vendre en supermarché les produits Tefal, faire des démonstrations en stand, et vanter les qualités de ces produits. Du même coup, ils écoutent les remarques des consommateurs, les interprètent et les font remonter. C'est manifestement là que s'opère le captage des attentes des clients.

Pourquoi ça marche

Int. : *J'ai été passionné par votre exposé. Je voudrais aventurer un élément de réponse à votre question liminaire : "pourquoi ça marche" ? À mon humble avis, cela marche pour deux raisons : la première est qu'il s'exerce un effet gravitationnel. Quand ça a marché, on réunit des gens qui restent, qui apportent de la compétence, qui entretiennent des relations de complicité extrêmement étroites, et les résultats sont de plus en plus probants. La seconde raison est que le patron est un obsessionnel du joli produit. Toute la maison sait que pour lui plaire, il faut créer des produits qui marchent et qui font rêver. On retrouve ce phénomène chez Citroën, Benetton ou Hermès, où le patron adore ses produits. Pour que ça marche, il faut bien sûr recruter ce fameux patron, ce n'est pas facile, mais il faut surtout du rêve. Galvaniser des milliers d'employés pour de la colle ou des poutrelles d'acier, c'est moins évident. On n'a d'autre alternative alors que celle des structures administratives, des organigrammes et des systèmes formalisés.*

V. C. : Incontestablement, Tefal bénéficie des effets d'une dynamique vertueuse, et la moindre

phase de recul est à craindre. Mais, si les produits sont susceptibles de faire rêver, si les salariés en sont fiers et s'ils en parlent volontiers, en revanche, il faut également un président qui ait un discours axé sur les produits pour soutenir cet engouement. C'est une des raisons qui ont rendu particulièrement difficile le choix du successeur de Paul Rivier.

Int. : *L'omniprésence de l'expérimentation est frappante dans votre discours : des prototypes plutôt que de la modélisation, de la commercialisation plutôt que des études, etc. À travers ce paradigme de l'action, je décèle une opposition entre la logique de la science et celle de l'innovation. Tandis que le chercheur scientifique évolue dans une logique de débat, de réfutation et de rhétorique discursive, Tefal a pour principe premier de faire, ou du moins d'essayer. En ce sens, on pourrait dire que le scientifique use du savoir pour faire, tandis que l'innovateur se sert du faire pour savoir.*

V. C. : Par rapport à une conception traditionnelle de l'industrie, les points fixes sont déplacés : ils ne se situent pas au niveau de la production, mais à celui de la conception. Dès lors que l'on parvient à conformer l'idée du produit aux contraintes de la conception, alors on se lance. L'exemple type est celui du pèse-personne. C'était un objet complexe, qu'il n'était pas compétitif de produire en France, jusqu'au jour où on l'a pensé en fonction des nouvelles possibilités techniques. Or il est rare que les progrès technologiques ouvrent des verrous et nombreux sont les secteurs qui, par mimétisme, sont incapables de remettre en cause les concepts ou les procédés standards. Au contraire, la force de Tefal avec son potentiel de connaissance technique, est d'examiner la légitimité des standards dont le secteur hérite, et le cas échéant de s'en démarquer.

Des principes de réciprocité à l'égard des salariés

De manière générale, les salariés sont énormément sollicités, on leur demande une implication *sans retenue*. En contrepartie, des principes de réciprocité s'établissent entre les employés et la direction. La plupart des employés, je l'ai dit, sont des hommes peu diplômés qui travaillent pour Tefal depuis longtemps et qui perçoivent de très forts revenus. Aux treize mois de salaire, s'ajoutent intéressements et participations aux bénéfices, de sorte que les revenus annuels atteignent généralement l'équivalent de vingt et un mois de salaire. Toute l'entreprise est ainsi focalisée sur la création de richesse. Chaque mois, des indicateurs sont diffusés sur la progression du résultat, les modalités de revenus, etc. Tous ces dispositifs constituent en définitive des mécanismes d'incitation collective très performants, et une source potentielle de flexibilité si les affaires vont moins bien.

Peut-on imiter Tefal ?

Int. : *Vous avez terminé votre exposé en évoquant les difficultés émergentes que rencontre Tefal. Je m'étonne à ce propos de vous entendre parler de « téfalisation » du groupe SEB. Transposer les modèles à l'ensemble du groupe ne revient-il pas à multiplier les problèmes de cohérence de gammes ou de saturation de l'organisation ?*

V. C. : Plusieurs aspects du modèle ne sont certainement pas transposables. La réciprocité se construit et les vingt et un mois de salaires ne se décrètent pas. Il s'agit justement de repérer les mécanismes généralisables : les principes de coordination dans le processus de développement des produits, la constitution de zones d'expertise, d'autorité de compétences, les dispositifs d'interface entre conception et développement et de relations avec les fournisseurs... La diffusion de ces principes est envisageable. Mais il n'est pas pour autant question d'atteindre immédiatement au niveau du groupe les performances de Tefal. Il existe seulement une marge certaine de progrès.

Int. : *Vous avez récemment créé une nouvelle société ? En parlant de « téfalisation », cherchez-vous à reproduire une structure équivalente à celle de Tefal dans votre propre entreprise ? Et, le cas échéant, comment y parvenez-vous ?*

V. C. : Le modèle n'est sans doute pas exportable tel quel dans toute société, pour des raisons historiques et du fait des caractéristiques des activités. Chez Avanti, il m'apparaît toutefois indispensable de s'inspirer de quelques grands principes gestionnaires du modèle de Tefal. C'est en effet une société très jeune et spécialisée dans les produits innovants : le premier produit commercialisé est un marteau qui évite au bricoleur de se taper sur les doigts, et nous développons actuellement des bornes à ultrasons pour attirer les chiens et les inciter à faire leurs besoins dans des endroits spéciaux. Dans ce type de configurations, il est manifestement souhaitable d'étendre le modèle d'innovation intensive de Tefal.

Présentation de l'orateur :

Vincent Chapel : diplômé de l'École Centrale de Lyon, Master of Science de UMIST (Manchester), doctorat de l'École des mines de Paris ; après plusieurs années dans l'industrie de produits grand public (groupe SEB) est aujourd'hui président-directeur général d'AVANTI SA (Conseil et Développement d'innovation) et chargé de cours à l'École des mines de Paris.

Diffusion novembre 1998