

# Innover et réussir ensemble, les leçons de l'aventure Tefal

par

■ **Paul Rivier** ■

Ancien PDG de Tefal et de Calor

## En bref

Autodidacte, rêveur impénitent de produits simples et conviviaux, les pieds sur terre et la tête dans les nuages, Paul Rivier est indissociable de l'aventure et du développement de Tefal. Ayant commencé dans l'industrie au plus bas de l'échelle, il a pu voir qu'il n'y avait pas forcément de grandes différences entre une personne hautement qualifiée et une personne de qualification dite réduite, et que l'important est d'œuvrer pour que les défis soient partagés entre tous. Ayant consacré l'essentiel de son temps à mener des stratégies d'innovation, il a découvert les vertus des démarches associant tous les acteurs, y compris ceux appelés exécutants. Il s'est donc attaché à écouter les points de vue de tous pour instruire les choix, puis à faire partager à tous les options retenues. Il a ainsi mis au point une manière de faire pas toujours comprise par certains autres patrons, car iconoclaste, mais d'une étonnante efficacité, et qui s'est traduite par la création, chez Tefal, de deux mille emplois sur la période.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*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.*

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> septembre 2015) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • HRA Pharma<sup>2</sup> • IDRH • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Je suis né en 1940 dans une famille de paysans, en Isère, et je vous prie de me pardonner la façon parfois un peu “rustique” dont je m’exprime. Après avoir fréquenté la classe unique de l’école du village, j’ai passé trois ans au collège et obtenu le BEPC avec les meilleures notes du département. Le directeur est venu voir mon père pour le convaincre de me faire poursuivre mes études. Mais notre famille n’en avait pas les moyens. Le propriétaire de la ferme venait chaque année prendre à mon père la moitié de sa récolte et nous vivions simplement, même si nous n’avons jamais été malheureux. Avec un sentiment d’injustice, j’ai dû enfiler un bleu de travail et me faire embaucher comme apprenti dans une usine de textile. Je faisais un peu de mécanique, je balayais l’atelier... En tant qu’apprenti, à cette époque, on apprenait beaucoup de choses, y compris l’humiliation.

### Une revanche à prendre

À 20 ans, j’ai effectué mon service militaire en Algérie. J’y ai découvert la valeur du chef qui marche en première ligne et qui, même s’il a des doutes, ne les exprime pas pendant les moments cruciaux. Devenu élève officier, j’avais les meilleures notes de ma section, alors que j’étais le seul à ne pas être sursitaire. J’avais la volonté de faire mieux que mes camarades dans tous les domaines. À la suite d’un doute exprimé sur notre mission, je me suis retrouvé dans les troupes opérationnelles pendant deux ans. Je suis convaincu que cette période a profondément marqué nos pays, et que les plaies ne sont pas encore complètement refermées...

À la fin du service militaire, j’ai passé un CAP d’ajusteur à 23 ans, ce qui était un peu difficile à vivre, puis un CAP de dessinateur à 24 ans. Ensuite, je me suis inscrit au CNAM (Conservatoire national des arts et métiers), qui a bien voulu m’accepter, bien que je n’aie pas le niveau, pour suivre les cours du soir et devenir ingénieur. C’est alors que j’ai été embauché par Tefal, en 1969. Au CNAM, j’avais déjà obtenu deux unités de valeur, mais c’était trop compliqué de continuer à suivre les cours tout en travaillant en Haute-Savoie. J’ai donc dû interrompre ma formation.

Compte tenu de ces débuts difficiles, j’avais une revanche à prendre. Je me suis toujours dit qu’elle serait uniquement positive et que je ne m’en servirais pas de prétexte pour “écraser” les gens. Notre société est comme elle est. Personne n’en est responsable individuellement.

Je suis entré chez Tefal comme chef de service technique. À 32 ans, j’ai été nommé directeur technique : malgré mes études modestes, j’étais le plus diplômé et, par ailleurs, les gens appréciaient probablement le fait que je demande toujours de nombreux avis avant de prendre une décision. À 35 ans, je suis devenu directeur général ; à 38 ans, président ; à 48 ans, président conjointement de Tefal et de Calor. En 1993, l’organisation du Groupe a été modifiée, et j’ai été nommé directeur général du groupe SEB. En 1999, j’ai présenté ma démission. Le Groupe continue à utiliser des avancées qui contribuent encore à son succès.

De 1998 à 2008, j’ai présidé l’ANPE (Agence nationale pour l’emploi de la Région Rhône-Alpes). Pour moi, l’entreprise, la formation et l’emploi ont toujours été des sujets primordiaux et liés. Avec un total de cinq mille quatre cents salariés, les deux sociétés Tefal et Calor étaient devenues le premier employeur privé de la Région Rhône-Alpes. Pendant la même période, j’ai également présidé l’INSA (Institut national des sciences appliquées) de Lyon. Nous ne devons pas être nombreux à avoir dirigé une école d’ingénieurs sans avoir fréquenté d’établissement d’études supérieures autrement qu’en cours du soir...

Aujourd’hui, malgré deux infarctus et trois pontages, je reste très engagé auprès d’entreprises jeunes, en difficulté ou en conversion, et auprès d’associations. Mes accompagnements durent souvent trois ans, à temps partiel. Il s’agit, par exemple, de la présidence de l’Agence économique départementale de Haute-Savoie ; de l’accompagnement d’une structure employant six cents personnes handicapées ; de la direction de TV8 Mont-Blanc, première chaîne de télévision non parisienne de France, dont j’ai été PDG pendant treize ans pour conduire son redémarrage et son développement, y compris comme fournisseur d’Internet

par satellite; ou encore de l'accompagnement de Brandt Électroménager. En 2015, je suis coprésident de Wakafrika, société française et d'Afrique francophone que nous avons créée pour conduire des développements concrets, partagés, favorables à chacun et fortement appuyés sur la diaspora.

## Les débuts difficiles de la “poêle miracle”

Le nom de Tefal est composé de *tef* pour téflon et d'*al* pour aluminium. Le brevet de base de Tefal porte sur la façon de faire adhérer un revêtement en téflon à une poêle en aluminium, ce qui n'a rien d'évident puisque la particularité du téflon est précisément de n'adhérer à rien. Le problème se complique encore du fait qu'il s'agit d'un ustensile destiné à être en contact avec des aliments.

Quand j'ai rejoint l'entreprise, en décembre 1969, cela faisait deux ans qu'elle cherchait à stabiliser son processus industriel. Pendant trois mois, de juillet à septembre, aucun produit n'était sorti de l'usine.

L'une des premières mesures que nous avons prises a consisté à obtenir que l'entreprise se débarrasse des machines servant à fabriquer les queues de casseroles en plastique thermodurcissable, ce qui a permis de créer un petit laboratoire de recherche.

## S'émanciper de DuPont de Nemours

Une autre bataille majeure a été la conquête de notre indépendance vis-à-vis de la société DuPont de Nemours. À cette époque, c'était la seule entreprise au monde à vendre des revêtements destinés à des applications culinaires et sa marge de profit était d'un coefficient supérieur à dix. Il était indispensable que nous maîtrisions la fabrication du revêtement, qui était au cœur de notre métier. Comme nous ne disposions pas des compétences suffisantes, nous avons cherché à l'extérieur les “briques” qui nous ont permis, neuf ans plus tard, de devenir autonomes. Aujourd'hui encore, seuls Teflon et Tefal sont maîtres d'une solution pour l'application domestique du téflon, ce qui donne à Tefal un avantage concurrentiel exceptionnel. J'en profite pour rendre ici hommage à tous ceux qui ont partagé ce pari!

Pour parvenir à ce résultat, nous avons dû mener une longue bataille juridique, la pire de toute ma carrière. DuPont de Nemours était convaincu que nous utilisions son procédé, mais ne pouvait pas en apporter la preuve au tribunal. De notre côté, nous refusions évidemment de révéler notre propre façon de faire.

Ce conflit a pris fin le jour où nous avons contre-attaqué en demandant la déchéance de la marque Teflon. Quelques années plus tôt, DuPont de Nemours avait perdu la marque Nylon: elle était devenue un nom commun et tout le monde pouvait librement l'utiliser. DuPont de Nemours ne voulait à aucun prix perdre une deuxième marque et a préféré la paix. Nous avons signé un accord et, depuis, nous ne lui avons plus jamais acheté un gramme de téflon...

Le fait de produire nous-mêmes nos revêtements nous a permis de réduire fortement nos coûts de fabrication et de nous différencier par rapport à nos concurrents. Nous sommes les seuls à pouvoir le faire, et au meilleur niveau de qualité. Il est clair que cela consolide l'avenir de la fabrication en France.

## Une croissance exceptionnelle

À partir du moment où nous sommes devenus indépendants, nous avons connu une croissance exceptionnelle. En 1970, nous fabriquions 2,5 millions de poêles par an. Aujourd'hui, Tefal produit, à ma connaissance, 50 millions d'articles culinaires chaque année, auxquels s'ajoutent 15 millions de petits appareils ménagers. Depuis 2000, le nombre de salariés est passé de deux cents à trois mille sur le seul site de Rumilly, en Haute-Savoie. Cette croissance s'est faite en continu. Chaque année, une fois déduits les départs en retraite et autres, l'effectif progressait de cent à deux cents personnes au minimum. La forte rentabilité de l'entreprise nous a permis de racheter des sociétés concurrentes.

Par ailleurs, la confrontation avec DuPont de Nemours a été une chance en ce qu'elle nous a poussés à concevoir d'emblée notre marché au niveau mondial. Les États-Unis, en particulier, ont représenté une fantastique opportunité de développement.

## Les secrets de la réussite

Comment sommes-nous parvenus à ces résultats ?

### *Créer de la valeur*

Quand j'ai rejoint l'entreprise, les salariés avaient encore en mémoire les licenciements de 1968-1969. Certains, qui avaient dû partir, ont d'ailleurs pu revenir par la suite. Tous avaient bien conscience que si une entreprise ne crée pas de valeur, c'est une illusion de croire que le Groupe dont elle dépend va la protéger. C'est la vie. Cette idée a toujours été très forte dans l'entreprise : nous devons prendre notre sort entre nos mains et construire nous-mêmes notre avenir.

Les syndicats étaient très présents mais, ayant moi-même adhéré à un syndicat quand je travaillais à l'usine, je n'avais pas à me forcer ou à "faire semblant" pour convaincre les partenaires sociaux que ce qui nous réunissait, dirigeants et salariés, c'était l'envie que tout se passe bien pour tout le monde. Dans une entreprise, si l'on compare le montant global affecté aux salaires et celui qui revient à l'actionnaire, il est clair que les bénéficiaires principaux ne sont pas les actionnaires mais les salariés.

Chez Tefal, la rémunération représentait, certaines années, vingt mois de salaire et, du fait de la proximité de la Suisse, les montants étaient plutôt élevés. C'est pourquoi, lorsque je suis parti, contrairement à mes habitudes, je leur ai donné un ordre : « *Travaillez de votre mieux chaque jour. Ce sera le meilleur service que vous puissiez vous rendre à vous-même.* »

### *La reconnaissance collective*

Grâce à cette attitude, nous avons réussi à constituer une équipe de "combattants" reconnus les uns par les autres. Je me souviens d'un salarié d'origine italienne, entré comme ouvrier spécialisé chez Citroën à l'âge de 13 ans. Lorsqu'il a rejoint Tefal, il est rapidement devenu chef d'équipe, puis contremaître, puis directeur industriel. Quand je le croisais, nous ne nous faisons pas de longs discours, mais nous savions tout ce qu'il y avait derrière les quelques mots que nous échangeions.

Dans une entreprise, c'est souvent celui qui est tout en haut de la hiérarchie qui octroie les promotions. Or, ceux d'en bas sont bien plus aptes à juger si quelqu'un "tient la route" ou risque de créer des problèmes. Les singes qui se trouvent au pied de l'arbre voient les fesses de tous ceux qui sont dans l'arbre, y compris celles du chef tout en haut, alors que le chef, lui, ne voit celles de personne. Chez Tefal, lorsque quelqu'un obtenait une promotion, c'était en général avec l'assentiment de tout le monde.

Avec beaucoup de salariés, pour ne pas dire avec tous, il n'y avait pas vraiment de relations hiérarchiques, malgré la taille de l'entreprise qui augmentait. J'ai veillé à cette convivialité, convaincu que c'était une arme fantastique.

### *La liberté laissée par l'actionnaire familial*

Nous avons la chance d'avoir un actionnaire qui nous laissait une grande latitude pour gérer l'entreprise. Une fois par mois, l'un des membres de la famille Lescure, propriétaire de SEB, qui avait racheté Tefal en 1968, venait consulter les comptes de la société. Le directeur financier avait pour mission de lui communiquer tous les documents qu'il demandait. Au vu des résultats, l'actionnaire intervenait très peu dans la gestion.

Cette situation a naturellement changé avec l'entrée du Groupe en Bourse. La politique de diversification qui avait été engagée, notamment vers des produits électroniques, a dû être abandonnée. Tout ce qui s'écarte du cœur de métier a tendance à effaroucher les investisseurs financiers. Peu de gens savent que Tefal a fabriqué des téléphones filaires à partir desquels on pouvait piloter la télévision, la plaque de cuisson, le four, et de nombreux autres appareils domestiques !

## *Autonomie et confiance*

En tant qu'ouvrier, j'avais constaté que les entreprises imposent des règles très strictes, en particulier dans les procédés industriels. Elles exigent de leurs salariés qu'ils les appliquent de façon rigoureuse, sans prendre la moindre initiative. Pour moi, partout où la contrainte n'est pas indispensable, on doit laisser la plus grande liberté possible. Toute personne est intelligente et c'est elle qui porte la compétence de l'entreprise dans son domaine. Sa contribution sera d'autant plus importante qu'on lui fera confiance.

Pour les équipes de nuit, par exemple, il n'y avait pas de chef d'équipe. Les séries fabriquées de nuit étant plus longues, le travail plus facile, il n'y avait pas besoin qu'il soit contrôlé par un chef. S'il y avait un "tire-au-flanc" dans une équipe, cela se voit vite et la personne se fait recadrer par ses collègues. Quand il m'arrivait de passer dans les ateliers à deux heures du matin, personne n'imaginait que je venais pour surveiller le travail. Les équipes de nuit savaient que je venais juste leur dire: « *Je vois que ça tourne comme une horloge, chapeau les gars!* », avant d'aller me coucher.

Quand on fait confiance aux gens, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. À une époque, à la demande des syndicats, nous avons embauché une centaine de SDF, qui ont été recrutés via ATD Quart Monde. Au sein de l'entreprise, personne ne savait quel avait été leur parcours. De même, nous n'avons jamais demandé à quelqu'un son casier judiciaire, sauf pour les postes critiques. Un jour, la secrétaire du comité d'entreprise me dit: « *Est-ce que vous êtes au courant que j'ai fait de la prison?* » Je ne le savais pas, cela faisait quinze ans qu'elle était là et cela ne posait aucun problème.

Dernier exemple, dans le secteur de l'électroménager, qui emploie beaucoup de jeunes femmes, les horaires étaient libres: certaines travaillaient pendant que leurs enfants étaient à l'école et rentraient chez elles à midi, d'autres préféraient faire la journée continue. Elles prenaient les congés au moment des vacances scolaires, ou non, à leur convenance. Il n'y avait pas de pointeuse: chacun remplissait sa fiche en fin de journée. Lorsque ce genre de dispositif fonctionne et que les objectifs de productivité sont atteints, il n'y a pas de raison de brimer les gens.

## *L'innovation permanente*

L'innovation a été au cœur de l'entreprise dès son démarrage, et en 1973, quand nous nous sommes lancés dans l'électroménager, c'était avec pour principe clair de ne pas faire concurrence à SEB ni à Calor. Il fallait donc imaginer de nouveaux produits: ce fut une chance!

Nous faisons appel à un cabinet extérieur pour identifier des besoins émergents en fonction de l'évolution des modes de vie. Nous nous mettions ensuite à la recherche des compétences qui nous permettraient de répondre à ces besoins.

L'un des premiers produits ayant résulté de cette démarche est l'appareil à raclette. Nous avons compris que les femmes ne voulaient plus passer leur temps enfermées dans leur cuisine avec des robots. Il est beaucoup plus convivial de cuisiner les aliments directement sur la table. À la même époque, Moulinex continuait à fabriquer des moteurs pour découper les rondelles de saucisson, mais cela n'intéressait plus personne.

De même, pour répondre au fort développement des boissons instantanées, de plus en plus utilisées au bureau comme à la maison, nous avons créé une bouilloire électrique en plastique et sans fil, ce qui permet de la déposer sur la table sans avoir besoin de débrancher la prise au préalable.

Nous avons également compris qu'avec le vieillissement de la population, l'objectif des gens ne serait plus seulement de bien manger et de bien boire, mais aussi de vieillir en bonne santé. Nous avons alors décidé de travailler sur des pèse-personnes électroniques. Deux salariés ont été chargés d'étudier la partie capteurs et la partie traitement du signal. Ils ne possédaient pas de compétences particulières en la matière, mais avaient la mission d'identifier ces compétences à l'extérieur. Grâce à des partenariats, nous avons pu mettre au point des capteurs capables de mesurer une différence de 100 grammes sur 150 kilogrammes, pour un coût de quelques centimes d'euros. Nos pèse-personnes permettaient également de recueillir des données telles que la température corporelle,

le rythme cardiaque et son amplitude, l'impédance de la masse grasse, etc. À l'époque, ces informations étaient considérées comme relevant du métier médical, alors que ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui.

De même, nous nous étions lancés dans la domotique et nous pouvions déjà, il y a vingt-cinq ans, permettre aux utilisateurs de recevoir à distance des informations et des images de leur domicile grâce à Internet, le tout pour quelques centaines d'euros.

Outre le fait de ne pas empiéter sur le domaine de SEB ou de Calor, l'innovation avait aussi pour objet de résister à la concurrence. Lorsque Calor a massivement investi pour essayer de fabriquer des fers à repasser au même prix qu'en Chine, ses efforts lui ont permis de réduire l'écart, mais pas de résoudre le problème. Nous avons décidé de reprendre à zéro la question du repassage et nous avons inventé la centrale à vapeur, qui diminue par quatre la quantité d'énergie nécessaire pour obtenir un résultat comparable à celui atteint avec un fer à repasser. Nous voulions concevoir d'emblée un système extrêmement performant et, pour cela, nous avons mobilisé Pierre-Gilles de Gennes, prix Nobel de physique. Lors du Salon des arts ménagers où nous avons présenté ce nouveau produit, Moulinex a remballé ses fers à repasser, qui n'avaient plus de sens face à cette innovation. Il y a une grande différence entre une entreprise dont les salariés ont tous "le couteau entre les dents", et une entreprise dont les salariés vous expliquent : « *On fait ça parce que le président l'a demandé...* » Aujourd'hui encore, Calor est le numéro un mondial des centrales à vapeur.

Pour protéger nos innovations, nous déposons des brevets dans lesquels nous ne révélons qu'une partie du procédé, l'autre partie restant secrète. En combinant brevet et secret, on obtient une protection assez efficace.

### *L'automatisation*

Chez Tefal, dès avant les années 2000, on trouvait des ateliers d'un hectare fonctionnant sans le moindre salarié. Les syndicats ont compris que, si nous voulions développer l'entreprise et l'emploi, nous devons gagner en compétitivité. Plutôt que de négocier le maintien des emplois dans un atelier, il valait mieux chercher à atteindre la performance qui garantirait l'emploi.

C'est pourquoi la centrale à vapeur, par exemple, a été conçue d'emblée pour que sa fabrication soit très automatisée: la main-d'œuvre ne représentait que 6% des coûts du processus industriel. Pour la bouilloire électrique, nous n'avions qu'une vis à poser; tout le reste s'emboîtait et pouvait être clipsé automatiquement par un robot. L'un des ateliers de Calor, qui fabriquait quarante mille rasoirs électriques par an, a produit par la suite cinq à six millions de bouilloires chaque année, avec le même effectif. Les syndicats étaient rassurés car ils savaient que la compétitivité de l'entreprise la rendait plus solide.

### *Une intense communication interne*

À l'exception des secrets de fabrication, tout était très transparent dans l'entreprise. Pourquoi cacher aux salariés que tel produit se vend mal ou que tel autre a d'excellentes perspectives? Pourquoi retarder le moment de leur communiquer ces informations? Ils doivent, au contraire, en disposer le plus tôt possible.

Chaque année, je participais à une trentaine de réunions avec les salariés, par groupes d'une centaine de personnes. Je le faisais également chez Calor, mais avec des groupes plus importants. Au cours de ces réunions, je ne présentais rien moi-même; je laissais ce soin aux responsables commerciaux, industriels, etc. Le directeur marketing, par exemple, venait expliquer les projets pour l'année suivante. Si les salariés trouvaient la stratégie inepte, ils avaient le droit de le dire. En revanche, ils ne devaient pas critiquer la personne qui faisait l'exposé: ils n'avaient le droit de s'en prendre qu'à moi.

Chaque semaine avait lieu un comité de production, auquel participaient un ou deux membres du comité d'entreprise. Chacun disait ce qui avait fonctionné ou pas au cours de la semaine précédente, non pour chercher "à qui la faute" et faire le procès des chefs ou des ouvriers du secteur concerné, mais pour trouver comment redresser la situation, en modifiant tel ou tel aspect de la façon de travailler.

De même, à chaque visite dans un pays étranger, des membres du personnel, tirés au sort, participaient au voyage. Une fois, par exemple, je suis allé en Asie du Sud-Est avec le secrétaire du comité d'entreprise.



Il n'a pas assisté à toutes les réunions mais il a visité les usines chinoises et, au retour, il pouvait apporter son témoignage aux autres salariés: « *Ils sont costauds, en face! Il va falloir faire attention et se battre avec d'autres armes qu'eux.* »

### *L'attention à l'environnement*

Il y a trente ans déjà, nous avons créé des postes de responsables de l'environnement au sein de l'entreprise et nous avons toujours cherché à faire encore mieux que ce que la législation imposait.

Par exemple, pour les articles de ménage soumis à la flamme, nous devions utiliser du cadmium si nous voulions obtenir une couleur rouge éclatante et résistante. Or, le cadmium est très contraignant à la fabrication, à la fois pour l'homme et pour l'environnement. Avant même que ce matériau soit interdit, nous avons renoncé au rouge vif en faveur du rouge brique. Nos commerciaux étaient catastrophés, car le rouge vif était la couleur la plus demandée. Mais ils ont accepté de vendre l'idée que les teintes criardes étaient complètement dépassées et que le rouge brique était largement plus beau...

### *L'éthique*

Chaque mois se tenaient des comités de produit en présence du personnel des ateliers concernés. Un jour, nous avons présenté une innovation, un revêtement thermochrome (c'est-à-dire changeant de couleur à la chaleur) permettant de savoir à quel moment la poêle a atteint la bonne température pour saisir les aliments. Cette innovation nous avait demandé beaucoup de travail car il fallait que le revêtement soit compatible avec une utilisation alimentaire. Le directeur du marketing a expliqué que ce nouveau produit serait d'abord utilisé dans le haut de gamme, puis l'année suivante dans la gamme intermédiaire, et enfin, la troisième année, dans l'entrée de gamme. Cette approche graduée est classique pour valoriser le produit aux yeux des clients. Une salariée, que je savais être une ancienne SDF, a levé la main: « *Moi, ça me choque que les pauvres soient obligés d'attendre trois ans pour bénéficier de cette innovation alors qu'elle ne coûte qu'un ou deux centimes par poêle.* » Nous avons estimé que sa remarque était fondée et décidé de suivre sa suggestion, d'abord en France, puis partout.

Chaque fois que nous avons construit des usines d'assemblage ou de finition dans des pays en développement, les règles de sécurité étaient strictement les mêmes qu'en France. Le travail des enfants était exclu, même là où c'était une pratique courante. Le salaire minimum devait permettre de faire vivre une famille et d'envoyer les enfants à l'école, ce qui représentait parfois deux ou trois fois le salaire accordé par d'autres entreprises occidentales dans le même pays.

### *Le bonheur au travail*

En trente ans, nous avons créé 18 hectares de bâtiments à Rumilly, et nous n'avons organisé aucune cérémonie d'inauguration. La construction d'un bâtiment n'est pas une victoire: c'est un investissement et un défi. Plutôt que d'organiser des fêtes ponctuelles, je préférais que ce soit la fête tous les jours, que ce soit un vrai bonheur d'être au travail.

Quand j'ai rencontré des problèmes de santé, il m'arrivait d'aller faire un tour dans les ateliers et, lorsque je voyais le bonheur des gens, j'en avais les larmes aux yeux. Chez Calor en particulier, je visitais des ateliers qui, après avoir connu des périodes sans travail, s'étaient regarnis et, en voyant les salariés se retourner sur mon passage pour me sourire, je me disais que, même si j'en bavais, ça valait vraiment le coup.

Je finirai par une toute petite anecdote. Hier, je suis allé dans une boulangerie m'acheter un pain au chocolat. Le gars qui était derrière moi m'a bousculé pour passer devant moi et a dit à la vendeuse: « *C'est moi qui vais payer le pain au chocolat du monsieur.* » Je lui ai demandé pourquoi: « *Vous ne me reconnaissez pas, mais moi ça me fait plaisir de vous l'offrir et je veux que vous l'acceptiez.* » Je n'ai rien dit, je l'ai embrassé et j'ai pris mon pain au chocolat.

## Les études de marché

**Un intervenant:** *Pour évaluer les chances de succès de vos innovations, réalisez-vous des études auprès des consommateurs ?*

**Paul Rivier:** Je me méfie beaucoup des tests et des études. Il en va comme des enquêtes d'opinion : comment attendre d'un institut de sondage qu'il donne un résultat contraire aux espérances de celui qui a commandé l'enquête ? Les pires études de marché sont celles dites qualitatives : il suffit qu'un des participants ait un avis tranché, et tout le groupe se range derrière lui. Quant aux études quantitatives, comment demander aux consommateurs de se prononcer sur quelque chose qu'ils ne connaissent pas, voire qui n'existe pas encore ? En général, ils disent qu'ils n'ont pas besoin du nouveau produit. C'est ce qui était ressorti d'une enquête sur le GPS : selon les résultats, ce nouveau service était sans intérêt.

Nous faisons malgré tout réaliser quelques études, mais en considérant les résultats avec une grande prudence. Nous préférons, de beaucoup, discuter avec des prospectivistes qui nous expliquaient l'évolution de la société. Pour la centrale à vapeur, par exemple, les études avaient démontré que personne n'était prêt à payer dix fois le prix d'un fer à repasser. Sauf qu'une fois que l'on utilisait cet appareil, on constatait qu'il permettait de diviser par quatre la fatigue physique, et ce résultat pouvait se mesurer objectivement. Nous avons ignoré les études et foncé.

## Confiance et sanctions

**Int.:** *Vous avez expliqué le rôle de la confiance à l'intérieur de l'entreprise. Mais si quelqu'un ne mérite pas cette confiance, que se passe-t-il ?*

**P. R.:** Si un salarié est surpris en train de puiser dans la caisse, il quitte immédiatement la société. Par contre, s'il a trois gamins et que son licenciement le met "dans la merde", il peut venir me voir le soir et je ferai ce que je peux pour l'aider à titre personnel. Mais, au sein de l'entreprise, il n'y a aucune tolérance sur ce genre de faute. Pour des fautes moins graves, la sanction peut être de rétrograder dans le niveau de responsabilité, par exemple.

## Comment transmettre la culture d'entreprise ?

**Int.:** *En France, les relations sociales se caractérisent souvent par le conflit. Il est réconfortant de constater que, même dans notre pays, elles peuvent aussi reposer sur la confiance. Mais que se passait-il quand vous rachetiez une entreprise ? Parveniez-vous à lui transférer la même culture ?*

**P. R.:** Nous n'avons pas voulu faire du copier-coller de Tefal chez Calor, car chacun construit son histoire. Un cadre de Tefal seulement est venu chez Calor et un de Calor chez Tefal, pour des raisons de convenances personnelles. En revanche, quand je suis arrivé chez Calor, j'ai fait un peu de "cinéma" pour donner le ton. Voici quelques exemples.

Je demande à parler au directeur marketing ; on m'explique que tout le service marketing est parti en séminaire dans le Lubéron pour essayer de comprendre d'où viennent les problèmes de communication avec les commerciaux. J'apprends, en outre, que les commerciaux ne participent pas au séminaire ! Les agents du marketing doivent leur présenter des propositions à l'issue de celui-ci. J'appelle le directeur marketing : « *Pouvez-vous revenir au siège ? – C'est-à-dire que... nous sommes là en principe pour une semaine et... – Je répète ma question : pouvez-vous revenir au siège ? Nous devons nous mettre au travail immédiatement. Merci et à demain.* »

En visitant l'usine, je constate que le chef d'atelier a installé son bureau sur une estrade au milieu du local, avec des vitres teintées qui lui permettent de voir ce qui se passe dans l'atelier sans être vu lui-même. Je lui demande : « *Vous vous rappelez la devise de la République, Liberté, Égalité, Fraternité ? Eh bien on n'y est pas, là.* » J'appelle un gars avec un chariot élévateur et je lui fais enlever les palettes pour faire descendre le bureau au niveau du sol.



Puis je donne le choix au chef d'atelier entre casser les vitres ou coller du papier journal dessus, afin que la situation redevienne symétrique.

De retour dans les bureaux, je vois un gars qui se promène avec un chariot. Il m'apprend qu'il a pour mission d'apporter les journaux aux directeurs et il me demande si je préfère *Le Progrès* ou *L'Équipe*: « *Laissez tout votre stock ici et dites aux directeurs de venir chercher les journaux dans mon bureau.* » Par la suite, il a été reclassé dans les services internes et il utilisait son chariot pour aller changer les ampoules grillées. Ce genre de chose fait toujours son petit effet dans l'entreprise et permet de poser un cadre.

De plus, les salariés de Calor avaient déjà un peu entendu parler de la culture de Tefal. Ils n'ont pas eu de mal à s'adapter. En tout et pour tout, nous avons dû nous séparer d'une seule personne. Pour certains, le rachat de Calor par SEB a été l'occasion de sortir de la culture traditionnelle. Un gars qui avait commencé comme magasinier est devenu chef de vente de la région Nord de la France, puis directeur commercial national, et il n'était pas le seul à connaître ce genre de promotion. Quand une entreprise marche, il faut donner de la place aux gens qui sont les auteurs de sa réussite. Pour consolider les compétences, on peut s'appuyer sur l'outil formidable qu'est la formation continue.

Au-delà de ces actes symboliques forts, j'ai aussi cherché à transmettre la culture de l'innovation. Dès mon arrivée, j'ai demandé que l'on me prévienne chaque fois que des propositions venant d'inventeurs extérieurs étaient refusées. Un mois plus tard, on me signale qu'un inventeur a présenté un épilateur électrique rotatif qui ne correspond pas à nos standards. Le soir même, je l'appelle et lui demande de venir nous voir. Nous avons réfléchi à la façon de rendre son dispositif compatible avec nos standards et, six mois plus tard, pour la fête des Mères, nous livrions les épilateurs. Entre-temps, en février, au moment du Salon des arts ménagers, comme le produit n'était pas encore prêt, nous avons présenté une maquette en bois peint. Les visiteurs n'étant pas autorisés à toucher les produits exposés, cela faisait illusion. Vis-à-vis des salariés, c'était très stimulant: « *Vous êtes bons, les gars, et vous en avez sous la pédale, alors vous allez y arriver.* » La confiance fait des miracles.

Lorsqu'il nous est arrivé de racheter des petites entreprises, nous réunissions tous les salariés dans l'atelier: « *Vous êtes en difficulté. Nous serons francs avec vous. Ce que nous pouvons vous proposer, c'est d'être désormais intégrés à Tefal. Vous aurez tous du travail et vos contrats seront modifiés immédiatement. Votre usine deviendra un atelier extérieur de Tefal et son nom sera utilisé comme une marque d'entrée de gamme. Si vous êtes d'accord, on réalise l'opération. Si cela ne vous convient pas, on ne la réalise pas, car nous ne savons pas faire autrement et nous aurons besoin de vous pour réussir.* »

## Travailler sur le concret

**Int. :** *Vincent Chapel, qui a travaillé chez Tefal, nous a expliqué lors d'une séance précédente que vous passiez la moitié de votre temps à travailler sur les produits. Qu'en est-il ?*

**P. R. :** Je remercie Vincent Chapel, qui a été un acteur et en même temps un analyste exceptionnel de l'approche partagée chez Tefal.

Effectivement, je pouvais consacrer l'essentiel de mon temps à travailler sur le concret, c'est-à-dire sur le développement des produits. Quand quelque chose ne marche pas, le patron doit être en première ligne. Je n'allais pas leur dire « *Revenez me voir quand vous aurez réglé le problème* » ! À part le développement des produits, je m'occupais d'écouter les gens, de faire un peu de gestion, un peu de contrôle, et aussi d'être attentif aux clients. Ceux qui auraient pu se plaindre de cette situation, ce sont mes enfants. Mais ils ont été gentils et ils ne m'ont jamais reproché le temps que je passais dans les entreprises que je dirigeais.

■ Présentation de l'orateur ■

**Paul Rivier** : a été PDG de Tefal et de Calor, directeur général du groupe SEB, président de l'INSA (Institut national des sciences appliquées) de Lyon ; il est toujours engagé dans l'innovation utile, partagée avec tous, et auprès d'entreprises émergentes, avec pour objectif de relever des défis majeurs et multiples qu'il souhaite voir abordés avec détermination et enthousiasme.

---

Diffusion septembre 2015

---