

## Préface

---

Lorsque Brice Challamel m'a proposé de rédiger la préface de ce livre, j'avais déjà relu à sa demande, quelques semaines auparavant, le passage concernant les destins croisés de Moulinex et de SEB avant la fusion entre les deux entreprises. Je l'avais alors commenté et précisé, afin que la vérité soit respectée, et que l'exemple d'une stratégie de conquête par l'innovation collective soit bien illustré pour être utile au lecteur. Je me suis donc demandé, et je m'en suis ouvert à lui, s'il n'était pas redondant d'être, en plus, l'auteur de la préface.

«Au contraire, m'a-t-il répondu. J'ai besoin de vous car nos profils sont si différents et complémentaires qu'ils créent de la valeur à chaque fois que nous collaborons. Je suis un consultant parisien, qui enseigne dans les écoles et dirige une petite société de conseil. Vous êtes un industriel basé à Lyon, qui gère des usines dans le monde entier et domine son marché. Notre différence est une formidable source de richesse, que ce soit par la qualité de nos échanges ou par la légitimité qu'elle apporte aux valeurs que nous défendons l'un comme l'autre.»

Or le respect et la valorisation des différences, qui forment l'un des messages clés de cet ouvrage, font en effet partie des valeurs que nous défendons au sein du groupe SEB et qui forment la base d'une culture de l'innovation collective. Lors de la fusion avec Moulinex,

nous avons par exemple créé 45 groupes de travail mixtes ayant chacun pour objectif d'identifier la meilleure méthode et de la promouvoir, indépendamment de son origine. Dans plus d'un tiers des cas, la méthode retenue a été celle de Moulinex, dont nous avons toujours respecté et valorisé les hommes et le savoir-faire.

L'équipe de direction du Groupe SEB est d'ailleurs symbolique, dans sa composition même, de cette ouverture à d'autres horizons, avec des intelligences et des parcours très différents de managers issus de Philips, de Rowenta, d'Aventis ou de Schneider, et d'origines brésilienne, française, allemande ou belge... Cela dans la perspective de favoriser ce que Brice Challamel appelle le « métissage des intelligences », et que nous essayons en effet de stimuler à tous les échelons de l'entreprise.

Cette réussite de l'innovation issue de la rencontre des perspectives, et décrite tout au long de l'ouvrage, démontre l'importance de passer d'une posture élitiste et strictement hiérarchique à une véritable collaboration au service des idées neuves. Nous ne vivons pas, à cet égard, de « crise de l'autorité » mais au contraire une transition vers un partage plus intelligent et plus sain des responsabilités, qui garantit à la fois la qualité des idées et la cohésion des équipes.

Mais ces échanges entre différentes perspectives ne servent l'entreprise que lorsque sa mission est clairement définie et connue de tous, ce qui forme le second point clé de cet ouvrage rejoignant clairement la culture du Groupe SEB. Notre mission est simple : il s'agit de faciliter et simplifier la vie quotidienne des gens dans le monde entier. Cela peut sembler évident, mais nos produits et nos services ne sont pas des fins en soi. Ils sont les moyens de réaliser cet objectif. Nous en sommes très fiers, mais il est normal que nous les remettions régulièrement en question pour nous assurer que nous accomplissons toujours cette mission au mieux de nos possibilités.

Prenons l'exemple de la friteuse sans huile. Son principe même est une sorte d'hérésie par rapport aux idées les plus répandues sur ce type d'appareils avant son lancement. Et pourtant... Ce produit,

vendu 200 € sur un marché dont le prix moyen se situe aux alentours de 45 €, a pris la première place en valeur et a permis d'augmenter le prix moyen de la catégorie de 10 %! Trois quarts des acheteurs n'avaient pas de friteuse auparavant, et ils s'en servent dorénavant trois fois par semaine en moyenne et pas que pour des frites... Nous faisons évoluer les produits mais aussi les mentalités, et c'est comme cela que nous accomplissons notre mission.

Nous avons donc gardé le cap et adapté nos moyens, comme de nombreuses entreprises citées en exemple dans cet ouvrage, qu'il s'agisse de réinventer le parfum pour Calvin Klein avec CK One ou les arts forains pour Guy Laliberté avec le Cirque du Soleil. Cela nous offre, tout comme eux, de nouvelles marges de manœuvre face à nos concurrents. Il faut en effet, comme l'écrit si bien Brice Challengel, jouer «dans les règles et avec les règles» pour réussir dans un environnement mondial très bataillé et en constante évolution. Mais en respectant aussi une certaine tradition. Si Calvin Klein s'inspire de l'histoire de Coco Chanel et Guy Laliberté de la tradition des artistes de rue, nous vendons nous-mêmes nos nouvelles friteuses avec un livre de 100 recettes, comme nos autocuiseurs depuis des décennies...

Ce juste équilibre entre la diversité et la cohérence, entre la mission et les moyens, entre la tradition et l'innovation, n'est jamais garanti. Il n'est pas le produit d'une théorie qui s'applique sans faille ou d'une règle qu'il suffit d'apprendre et de suivre. Le livre de Brice Challengel ne prétend d'ailleurs jamais donner de leçons toutes faites ou de listes de «commandements» comme tant d'autres ouvrages de management. Il alterne des exemples concrets et des questions ouvertes, des partis pris audacieux et des statistiques précises, pour faire évoluer peu à peu la perception et nourrir la réflexion sans tirer de conclusion hâtive ou forcer de nouveau concept universel.

En parfaite cohérence avec son propos, il fait d'ailleurs confiance au lecteur pour trouver son propre équilibre et déduire ses propres

conclusions de la lecture du livre. Ce qui semble logique, pour un ouvrage qui dénonce la pensée dominante d'une seule personne et les expertises infaillibles, mais témoigne aussi, à sa manière, du changement d'ère annoncé. C'est à la fois nouveau et rafraîchissant, et bien entendu cela donne des ailes aux idées qui jaillissent au fil des pages et au gré de la lecture! Car il reste tant à faire pour consolider ce nouveau mode de management collaboratif et développer tout son potentiel. Mais nous n'en sommes encore, après tout, qu'au matin du 8<sup>e</sup> jour...

Thierry de la Tour d'Artaise  
PDG du Groupe SEB