



## INNOVER

# C'EST ADAPTER SON PRODUIT SANS CHANGER SA NATURE



INTERVIEW

FRANÇOIS COULLODON

CEO  
TEEPTRAK

**« Innover pour un monde meilleur »... Comment cet élan autour de l'innovation se traduit-il sur les activités de TEEPTRAK en Chine ?**

La Chine demeure l'usine du monde. Cependant, les contraintes environnementales (sociales et réglementaires) commencent à se faire sentir. Aussi, les coûts de main d'œuvre augmentant d'année en année, il est devenu primordial d'identifier et de mettre en place de nouveaux leviers de compétitivité. La productivité impacte positivement aussi bien les coûts que l'environnement et c'est dans ce contexte que les solutions TEEPTRAK ont tout leur sens. Les principes d'amélioration continue qui ont marqué le siècle dernier demeurent d'actualité. Bien sûr, la technologie peut venir compléter ou remplacer l'ac-

*« L'amélioration dépend souvent des actions menées par les équipes. Au-delà de leur exécution, savoir les identifier et les prioriser est souvent générateur de valeur. »*

## FONDAMENTALE

tion ou la décision humaine, mais dans un nombre majoritaire d'usines, l'opérateur et la coordination des opérations offrent un potentiel de gain important. L'amélioration dépend souvent des actions menées par les équipes. Au-delà de leur exécution, savoir les identifier et les prioriser est souvent générateur de valeur. Avec TEEPTRAK, nous alimentons les équipes de données utiles et compréhensibles.

**Comment arriver alors à concilier « avantage concurrentiel » et « innovation responsable » ?**

Produire plus efficacement répond naturellement à ces deux points. Moins il y a de « gaspillages », mieux se portent la nature et le portefeuille. Nous voyons aussi une tendance forte

*« Nous allons continuer à partager notre vision de la performance avec nos interlocuteurs chinois avec beaucoup de patience et de détermination avec l'ambition qu'un jour, la non-performance ne soit plus un tabou mais une fabuleuse source de compétitivité. »*

est bien sûr d'adapter notre produit sans changer sa nature fondamentale. Or la Chine est un marché très particulier où la culture et les mentalités ne sont pas nécessairement compatibles avec les principes mêmes de nos produits. Par exemple, assumer une performance imparfaite et des erreurs n'est pas toujours bien compris par le management. Nous avons même des clients qui, après avoir installé nos solutions, annoncent des performances supérieures à 100 % ! Le paraître et la pression hiérarchique font qu'il est particulièrement difficile de parler ouvertement de défauts, d'erreurs et de potentiel d'amélioration.

Nous avons aussi d'autres exemples où un directeur d'usine chinois a remis en cause les chiffres remontés par nos systèmes (un TRS/OEE de 65 %, un indicateur de performance) car selon lui ses machines fonctionnaient à 95 %. Les données étaient évidemment bonnes... Dans ce contexte, vendre des systèmes qui peuvent mettre en défaut certaines personnes ajoute un challenge en plus !

**La période de Covid-19 change-t-elle cette stratégie ?**

Il est difficile de dire à ce stade si la crise aura des conséquences à moyen ou long terme. Aujourd'hui, nous avons observé un franc ralentissement des CAPEX sur 2020, y compris ceux liés à la productivité (pourquoi vouloir produire plus et mieux dans un marché incertain ?). La reprise et le rattrapage début 2021 n'a pas laissé le temps aux industriels de penser à autre chose qu'à produire.

Il sera cependant intéressant de voir les grands principes qui resteront post crise et qui influenceront la manière de produire en Chine. Notre perception est qu'il n'y aura que peu de changement et que, si changements il y a, ils seront lents et progressifs. Nous allons donc continuer à partager notre vision de la performance avec nos interlocuteurs chinois avec beaucoup de patience et de détermination avec l'ambition qu'un jour, la non-performance ne soit plus un tabou mais une fabuleuse source de compétitivité.

**Quelle est votre stratégie d'innovation sur le marché chinois spécifiquement ?**

L'idée (peut-être trop ambitieuse ?)

*Propos recueillis par P. TI*



TEEPTRAK

## 创新

### 在不改变产品本质的情况下 对其进行调整



采访

FRANÇOIS COULLOUDON

蒂普泰柯首席执行官

“为了建造一个更美好的世界而创新”：蒂普泰柯这种以创新为核心的理念如何体现在中国业务中呢？

首先，中国依然是世界的工厂。不过，社会和监管方面的环境性掣肘因素在中国已经初露端倪。中国的劳动力成本也在逐年攀升。因此，识别并实施新的竞争力增长点已变得至关重要。生产力会切实地影响成本和环境。正是在这种背景下，蒂普泰柯提供的解决方案才具有重要意义。影响了上个世纪的持续改进原则到今天仍然适用。无可否认的是，技术确实可以补充甚至替代人的行动或决定，但在大多

“生产能否改进，其关键往往在于团队采取了何种行动。在执行层面之外，了解如何识别并优先采取某些行动往往会产生巨大的价值。”

数工厂中，操作员和操作的协调仍能带来巨大的收益。生产能否改进，其关键往往在于团队采取了何种行动。在执行层面之外，了解如何识别并优先采取某些行动往往会产生巨大的价值。蒂普泰柯能提供有用且易懂的数据，助力生产的改进。

那么，该如何调和“竞争优势”和“负责任创新”呢？

节能生产自然是对这两点的最佳回答。我们生产的“废物”越少，对大自然（还有我们的荷包）就越有利。目前我们观察到一种强

«我们将继续以极大的耐心和决心向中国合作方分享我们对绩效的看法，并希望总有一天，性能欠佳将不再是一个禁忌性话题，反而是带来竞争力的来源。»

劲的，从能源和纯环保角度鼓励节能生产的趋势。把资源、原材料、能源和时间压到最低，能减少生产每件产品对环境产生的影响。

为了开发最重要，同时也是最容易释放的潜力，我们必须掌握易于理解的优质信息。识别“浪费”能使制造商根据绩效和环境战略选择出最佳的路径。

你们对中国市场的具体创新战略是什么？

也许我们这个想法过于雄心勃勃了，但公司的战略肯定是在不改变产品基本性质的前提下做出相应的调整 and 适应。需知中国的市场非常特殊。中国文化和思维方式不一定与我们产品的原则相符。比如说，中国的管理层并不总能很好地明白，其实可以接受性能欠完善，也可以承认犯了错误。我们甚至知道有的客户在采用了我们的解决方案后，宣布其性能水平超过100%！面子和等级制度带来的压力使得当中讨论工作缺陷、错误和改进空间变得非常困难。

再举一个例子。一位中国工厂经理对我们系统报告的数字（设备综合效率OEE=65%。OEE是一个性能指标）提出质疑，因为据他说，他的机器运行效率为95%。但数据显然是对的……在这种情况下，如果要卖掉能指出部分人员存在不足的系统，我们当然会面临额外的挑战！

新冠病毒的流行对以上战略是否会带来改变？

在目前这个阶段，我们还很难说这场危机是否会产生中长期的后果。我们已经可以观察到2020年的资本支出明显放缓，包括与生产力有关的资本支出。确实，面对充满不确定性的市场环境，谁还愿意去生产更多更好的产品呢？2021年初经济虽有些许复苏，弥补了过去的放缓，但并没有给制造商留下足够的时间去考虑生产以外的事情。

然而，在危机过后，会有哪些基本原则留下来并影响中国的生产方式，将是令人感兴趣的话题。我们的看法是，不会有什么大变化，而且即使有，变化也会是缓慢和渐进式的。因此，我们将继续以极大的耐心和决心向中国合作方分享我们对绩效的看法，并希望总有一天，性能欠佳将不再是一个禁忌性话题，反而是带来竞争力的来源。

François Coulloudon, 蒂普泰柯首席执行官

NOUS AVONS À CŒUR  
DE VOUS FAIRE  
VOYAGER AUX QUATRE  
COINS DU MONDE.



AIRFRANCE