

Interview avec Fabrice Berbessou, AELIA Directeur des Ressources Humaines et de la Communication

« Qui est Aelia ? Quelle est votre activité ? »

Fabrice Berbessou : « Aelia est une filiale du Groupe Lagardère Services créée en 2000. Nous sommes l'un des leaders européens du commerce aux voyageurs avec 120 boutiques dans 16 aéroports et deux gares internationales en France, en Grande-Bretagne et en Pologne. Nous intervenons sur les principaux réseaux de voyage en répondant de manière spécifique et adaptée à l'environnement des aéroports, de la vente à bord, de l'eurotunnel et des ferries. Nos catégories de produits hauts de gamme vont des parfums et cosmétiques à la gastronomie, en passant par les alcools et le tabac, jusqu'à la mode, au multimédia et aux cadeaux. Notre chiffre d'affaires annuel s'élève à 500 millions d'euros.

En tant que Directeur de Ressources Humaines, je tiens à ajouter que le développement des compétences de nos collaborateurs est un élément essentiel pour nous. Nous consacrons 4% de la masse salariale à la formation, et notre Ecole de vente Aelia est certifiée ISO 9001. Pour l'année 2007, nous avons pour objectif de recruter 500 nouveaux collaborateurs. »

« Qu'est-ce qui vous a poussé à mettre en œuvre un système de management des idées au sein du groupe ? »

FB : « Aelia réalise tous les deux ans une enquête de satisfaction auprès de ses salariés. L'enquête de 2005 faisait ressortir le fait que nos collaborateurs ne se sentaient pas assez écoutés. De ce constat est née la volonté du président d'Aelia de mettre en place la démarche d'innovation participative. Pour nous, le management des idées c'est positiver et intégrer la valeur de l'innovation dans les comportements, et favoriser une plus grande réactivité de nos salariés. Deux atouts pour faire face aux changements permanents dans les entreprises. »

« A partir de la décision de votre président, quelles ont été les étapes pour mettre en place votre démarche ? »

FB : « Notre démarche impulsée par la direction générale est ferme et volontariste, ce qui nous fait avancer rapidement. Le projet a été lancé lors du séminaire cadre Aelia en février 2006. Un travail intense a été mené pendant l'été, entre le groupe projet et le comité de pilotage. Il s'agissait de définir les enjeux, les objectifs et la définition d'une charte, établissant les règles du jeu et le rôle de chaque acteur. Mi-septembre nous avons sélectionné I-Nova et son logiciel NovaGO pour outiller notre démarche. En fin d'année nous avons lancé notre site pilote sur l'aéroport d'Orly. Avant le déploiement de la démarche à l'ensemble de nos sites de vente en mars 2007, nous avons formé une centaine de managers au management de l'innovation. »

« Quels sont les objectifs d'Aelia visés par votre démarche ? »

FB : « Nos objectifs sont de trois sortes. Tout d'abord, nous poursuivons un objectif humain, qui est de faire de chaque salarié un acteur imaginatif et engagé dans la vie de l'entreprise. Nos 1 500 collaborateurs deviennent de véritables acteurs de l'innovation et de la réalisation de la stratégie. Notre deuxième objectif est financier. Nous cherchons à améliorer l'efficacité des process et à augmenter le CA des points de vente. Dans ce but, nous comptons beaucoup sur la diffusion des bonnes pratiques, car elles pourront être appliquées dans chaque point de vente. Enfin, nous avons l'objectif stratégique d'innover pour faire face à un environnement qui évolue rapidement. »

« Quelle organisation avez-vous mise en place pour lancer votre démarche ? »

FB : « Afin que notre démarche soit efficace, nous avons mis en place une organisation avec un responsable de démarche, un comité de suivi et des animateurs locaux. Le management de proximité joue un rôle clé par sa capacité à faire naître des idées.

Avec NovaGO, logiciel édité par I-Nova, nous avons adopté un outil qui nous permet de connaître l'existant, de traiter l'information et de réduire les délais. Avec ses indicateurs, nous manégeons un processus qui s'imbrique parfaitement dans notre démarche volontariste.

Enfin, nous avons instauré un règlement simple, et nous avons sélectionné des experts ouverts et disponibles pour rendre notre démarche juste. Elle est encore récente, mais nous souhaitons garantir sa pérennité grâce à ses fondamentaux : la reconnaissance du créateur, la mesure d'indicateurs et leur suivi, la communication auprès du personnel, l'animation locale et les challenges. »

« Pourquoi faites-vous appel à des experts ? Quel est leur rôle ? »

FB : « Nous faisons appel à des experts pour compléter les compétences des managers. Ils interviennent dans les domaines suivants : ressources humaines, achats, systèmes d'information, gestion administrative et financière, et logistique. Leur rôle est d'analyser objectivement une idée, de motiver leurs choix, de soutenir la mise en place des idées validées en respectant les délais, et enfin ils participent à des groupes projets.

« Pourquoi avez-vous décidé d'adopter un outil ? »

FB : « Au-delà des meilleurs comportements, si nous n'avons pas d'outil, la démarche ne fonctionne pas. Ce n'est pas l'outil seul qui va faire réussir la démarche, mais si vous ne l'avez pas vous êtes bien embêté. Le logiciel NovaGO satisfait pleinement nos attentes. Il permet de reproduire fidèlement l'organisation de l'entreprise, de mesurer et suivre des indicateurs importants tels que le nombre d'idées émises par salarié et par an, le délai de traitement d'une idée, ou le bénéfice moyen par idée. Il facilite la reconnaissance de l'auteur, il favorise la communication avec notre personnel et il nous donne la possibilité d'organiser des challenges d'une manière efficace.»

« Dans quels domaines collectez-vous les idées ? »

FB : « Tout d'abord, nous avons mis en avant des domaines tels que les conditions de travail, la réduction des coûts, l'amélioration des procédures, les produits ou la formation ou encore la communication interne et externe. Ensuite, comme nous sommes dans un métier de vente et en contact direct avec le client final, nous sollicitons des idées spécifiques aux points de vente, aux animations commerciales ou aux techniques de vente. »

« Selon vous, qu'apporte la démarche d'Innovation Participative face aux enjeux des RH tels que la fuite des talents, la gestion des carrières ou la transmission des savoir-faire entre les générations ? »

FB : « L'innovation participative intègre les collaborateurs dans la vie du groupe. Au-delà de l'exécution des missions qui leur ont été confiées, ils participent pleinement à l'amélioration du fonctionnement d'Aelia. Le fait de prendre en compte leurs idées, de les écouter, développe leur engagement, leur implication. Cette démarche est un moyen de reconnaissance fort de leur travail et des idées qu'ils apportent. »

« Par rapport à la démarche d'Innovation Participative, vous sentez-vous plus attiré en tant que responsable des ressources humaines ou de la communication ? Et pourquoi ? »

FB : « En tant que Directeur des Ressources Humaines : l'innovation participative permet de développer l'implication et l'adhésion des collaborateurs »