

Interview avec Anne Baslez, CREDIT FONCIER de France Directeur de la Communication

« Le Crédit Foncier de France a mis en place une démarche de management des idées. Pourquoi ? »

Anne Baslez : « Dans l'environnement très concurrentiel qui est le nôtre, nous devons toujours avoir deux coups d'avance et constamment améliorer nos process et notre organisation, conquérir ou renforcer nos parts de marché et générer des sources de profit. Dans ce contexte, l'innovation joue naturellement un rôle de premier plan au cœur de notre stratégie et de notre système de management. Nous la souhaitons participative. Pour cela, nous utilisons l'ensemble de nos ressources et nous mettons sur l'esprit d'initiative de nos 4 000 collaborateurs. Innover plus et mieux, c'est l'affaire de tous ! »

« Comment le Crédit Foncier de France favorise-t-il l'innovation ? »

AB : « Il faut se donner les moyens. La démarche d'innovation doit s'intégrer aux plans stratégiques pour que l'innovation devienne une culture de management. Chez nous, elle s'inscrit dans notre projet d'entreprise Cap 2010. L'innovation participative est un outil de conquête, de maîtrise, de progrès, d'image au cœur de la stratégie d'entreprise. Notre ambition est de créer à tous les niveaux les conditions qui permettent de générer de bonnes idées, de transformer ces dernières en innovations rentables pour l'entreprise et de valoriser leurs émetteurs. La démarche doit être intégrée dans le quotidien et devenir un élément de la culture d'entreprise. Il faut savoir saisir les opportunités et anticiper les besoins. »

« Quels sont les objectifs de votre démarche d'Innovation Participative ? »

AB : « Au Crédit Foncier de France, la démarche doit contribuer à améliorer le fonctionnement, l'organisation, le pilotage de l'entreprise et la qualité des produits et services. Elle doit servir l'image et la notoriété de notre entreprise. Nous comptons également sur elle pour faire évoluer les cultures et mettre le manager au centre du dispositif. Elle sert notre plan de développement et elle doit enrichir la réflexion sur l'offre des métiers. Grâce à elle, l'entreprise est mise sous tension par la motivation et la participation des collaborateurs, ce qui garantit la pérennité de notre entreprise. Ce n'est pas l'innovation du siècle qui est visée mais l'intelligence collective et le cumul des idées au quotidien. »

« Quels sont les facteurs clés de succès de votre démarche ? »

AB : « Pour nous, il existe cinq facteurs clés de succès pour installer l'innovation au cœur de l'entreprise. Tout d'abord, il est nécessaire d'avoir l'impulsion de la DG et l'engagement du comité d'exécution. La démarche est supportée par une communication dédiée et un logiciel expert. Régulièrement, nous organisons des challenges nationaux et locaux. En troisième, nous veillons à ce que l'organisation de remontée des idées soit bien intégrée par les managers au fonctionnement de l'entreprise. Cette organisation se traduit par une gestion rigoureuse des idées, et la valorisation et la reconnaissance des auteurs. Enfin, je considère qu'une telle démarche ne se gagne pas sur le court terme mais doit être suivie dans la durée. »

« Sur quoi repose votre démarche ? »

AB : « Chez nous, la démarche repose sur quatre aspects : la formation, les challenges, un logiciel dédié et la communication. Bien sûr, par ma fonction je suis particulièrement attachée à la communication et je souhaite souligner son importance pour réussir une telle démarche. Pour moi elle est le seul moyen pour stimuler efficacement l'ensemble des collaborateurs en leur montrant l'intérêt de la démarche pour eux. Il n'y a pas de petites idées. La valeur cumulée des petites idées dépasse souvent celle d'une innovation radicale. Il faut faire en sorte que le fait d'émettre une idée soit considéré comme opérationnel pour le développement de l'entreprise. Communication et démarche rentrent dans un cercle vertueux. Au Crédit Foncier nous communiquons beaucoup pour inciter à participer à la démarche. Et la démarche incite à la communication entre personnes de différents métiers et services, elle crée de la transversalité. »

« Pourriez-vous nous donner un exemple de support de communication ? »

AB : « Nous avons créé un guide synthétique pour le manager dans le cadre de son kit d'animation. Cette brochure est composée d'une fiche descriptive d'une idée innovante, d'une fiche d'analyse et d'évaluation de sa faisabilité et de son efficacité, du circuit de remontée des propositions innovantes, et des challenges. Il reprend les règles d'or du travail en groupe, le brainstorming, la résolution de problème, la pensée créative et ses techniques. »

« En parallèle de la communication, qu'est-ce qui motive vos collaborateurs à donner leurs idées ? »

AB : « Afin de créer un climat propice pour les auteurs d'idées nous avons décidé d'organiser un challenge annuel réductible prenant en compte toutes les idées émises via Cap Innovation. Il est organisé autour de six trophées en concordance avec les trois grands axes de notre plan de développement stratégique qui sont la productivité, le produit net bancaire et l'atout sociétal. Les premiers gagnants des challenges profitent d'un voyage d'étude en lien avec le challenge. En complément du challenge annuel, les managers lancent des défis qui sont des micro challenges locaux et dont la durée ne dépasse pas les trois mois. Ils relèvent des problèmes spécifiques d'ordre opérationnel comme par exemple l'optimisation de la zone d'accueil d'une agence. »

« Au Crédit Foncier de France qui sont les acteurs de la démarche à côté des auteurs d'idées ? »

AB : « Pour assurer une mise en place efficace de l'innovation participative nous sommes organisés en plusieurs instances. Nos managers sont mis au coeur du dispositif. Décideurs au quotidien et en contact direct avec les auteurs d'idées, ils sont assistés et conseillés par un réseau d'animateurs. Une fois par mois le comité cap innovation composé d'une dizaine de personnes, se réunit pour étudier, analyser et évaluer les idées transmises par les managers. Ses décisions portent sur la réalisation et la mise en place des idées, sur l'appel aux expertises nécessaires, sur le report d'une idée si elle n'est pas applicable dans l'immédiat ou encore sur la présentation de l'idée au comité R&D. Ce comité R&D intervient quand une idée nécessite des moyens ou développements spécifiques par exemple en informatique, ou quand un enjeu stratégique est touché et quand un important investissement financier est à envisager. Enfin la dernière instance est le comité de pilotage dont je fais partie avec dix autres personnes venant de directions différentes comme les ressources humaines, la relation clients, les achats, la distribution et prescription. Nous sommes les garants et les coordinateurs de l'ensemble des actions autour de notre démarche. »

« Vous avez récemment outillé votre démarche. Pourquoi avez-vous choisi NovaGO ? »

AB : « Avant tout, NovaGO est un logiciel dédié à l'innovation. D'ailleurs chez nous il s'appelle Cap Innovation, avec son leitmotiv *créons pour demain*. Cet outil structurant nous permet de développer une culture d'innovation et d'accompagner le projet dans la durée. Avec lui, les auteurs et les managers disposent d'une plateforme à forte valeur ajoutée. Par la traçabilité, les collaborateurs sont assurés de la « propriété » de leurs idées. Il s'adapte aux circuits de remontée des propositions innovantes et il induit l'implication du management. Il permet la mesure, le pilotage et le reporting des idées, ainsi que la restitution et le suivi par le manager aux équipes. Bref il nous facilite le quotidien et il nous fait gagner du temps. Au-delà de ces aspects, il encourage la diffusion et la réutilisation des idées appliquées, donc des bonnes pratiques. Dernier point important : il répond parfaitement aux besoins de la R&D. »

« Pouvez-vous nous donner un exemple concret d'une idée réalisée grâce à la démarche ? »

AB : « Suite à l'importante grève des transports de ce mois de novembre, la mise en place dans notre intranet d'un espace de covoiturage a été réalisé et mis en place en urgence. Cette idée qui avait été émise récemment dans une formulation plus riche a été très vite réalisée face à l'urgence de la situation.

Une première étape pour cette idée qui va maintenant pouvoir se développer et s'enrichir. »

« Pour terminer l'interview permettez-nous une question personnelle : quelle satisfaction vous apporte la démarche de l'innovation participative ? »

AB : « La mise en place de ce projet d'Innovation Participative qui concerne tous les secteurs, tous les métiers, tous les collaborateurs de l'entreprise est un réel projet d'Entreprise. Un projet sur le long terme avec une démarche volontariste, dynamique et innovante. C'est une émulation pour le développer dans nos filiales et dans le groupe auquel nous appartenons. »