

Interview de Béatrice Verger, Responsable Nationale de l'Innovation Participative à la SNCF

« Avec sa signature « Donnons au train des idées d'avance », la SNCF a renforcé sa démarche d'Innovation Participative. Quelle a été votre motivation ? »

Béatrice Verger : « Dans le contexte concurrentiel européen, la SNCF a lancé en début 2006 son projet industriel sur trois ans. L'innovation est au cœur de ce projet. En effet, les besoins des clients évoluent et les attentes sociétales se font de plus en plus vives. Pour y répondre nous sommes obligés d'augmenter notre capacité à innover. Au quotidien, notre démarche repose sur l'initiative de tous les salariés de l'entreprise : c'est l'innovation participative. Avec elle, nous mettons l'entreprise en mouvement. »

« De quelle direction dépend la démarche à la SNCF ? Qui a été son initiateur ? »

BV : « Chez nous l'innovation participative est sous la responsabilité de la direction des ressources humaines. Notre démarche existe depuis 1999. Elle a été redynamisée et labellisée par les premiers rendez-vous de l'innovation participative en avril 2005.

A cette occasion, le président Louis Gallois a rappelé devant 229 porteurs d'idées son attachement à la capacité d'innovation de la SNCF. Il souhaitait que tous nos collaborateurs aient chaque jour des idées d'avance pour faire progresser l'entreprise et le service que nous offrons à nos clients. »

« Quel est l'enjeu principal de l'innovation participative à la SNCF ? »

BV : « Nous cherchons à mobiliser les initiatives et les idées des agents, afin de rendre notre entreprise plus performante, et de développer notre « capital humain ». Nos agents considèrent que cette démarche est aussi importante pour la SNCF que pour eux-mêmes, car elle leur permet de devenir de véritables acteurs de l'entreprise. Dans notre entreprise, l'innovation participative est inscrite dans la charte du management. »

« Vous avez certainement dû être confrontée à des objections. Pouvez-vous nous en citer une et nous dire comment vous l'avez abordée ? »

BV : « En effet, quelques objections nous ont été opposées au départ. Parmi celles auxquelles nous avons fait face, l'une d'elle était que les agents ne seraient pas intéressés par l'innovation participative. Pourtant, quand les agents sont écoutés de leurs managers, quand ils savent que leur idée sera prise en compte, ils ne « laissent pas au vestiaire » leur esprit d'initiative. Ils expriment leur envie de progresser et de faire progresser l'entreprise. »

« En 2007, quels sont vos objectifs pour la démarche ? »

BV : « Pour l'année 2007, nous souhaitons consolider l'Innovation Participative sur deux axes. D'une part, nous souhaitons trouver comment valoriser les « idées pépites » à très fort potentiel, et quel processus mettre en place pour les traiter et les réaliser au plus vite. D'autre part, nous cherchons comment développer le « réflexe bonnes pratiques », comment favoriser encore plus le partage. »

« Pourriez-vous nous indiquer une idée de grandeur du gain global réalisé grâce à l'innovation participative ? »

BV : « Depuis 1999, le gain apporté par l'IP en sept ans représente l'équivalent de quatre TGV duplex. L'année dernière il s'est élevé à un TGV duplex. »

« Pour compléter ce chiffre impressionnant, pourriez-vous nous communiquer d'autres chiffres sur votre démarche aussi significatifs ? »

BV : « En 2006 nous avons doublé le nombre de propositions émises pour arriver à plus de 20 000 idées sur l'année. Et actuellement nous en sommes presque à 15 000 idées sur sept mois... »

« A la SNCF, qui sont les acteurs de la démarche ? »

BV : « Les premiers acteurs de notre démarche sont nos 175 000 agents. Ce sont eux les principaux « innovateurs », leurs idées viennent du terrain. Au quotidien ils sont soutenus par 15 000 managers. Dans chacune de nos directions centrales et régionales, nous avons un animateur à temps complet. Ils sont au nombre de 45. Nous avons également mis en place un réseau de 150 experts et spécialistes afin d'analyser les idées soumises, et d'aider à les mettre en place. »

« Quel est le rôle des managers ? Et quel intérêt ont-ils à s'impliquer dans la démarche ? »

BV : « Les managers jouent un rôle essentiel. Tout d'abord ils doivent mobiliser les initiatives et les idées en instaurant un état d'esprit propice à l'émergence des idées. Lorsqu'une idée est émise, ils accompagnent l'auteur, en l'écoutant et en échangeant avec lui pour enrichir l'idée, la faire mûrir. Puis ils deviennent de véritables décideurs, en choisissant d'appliquer l'idée ou non, ou même de la transmettre au Centre de Décision Local. Enfin, ils valorisent l'agent et son idée grâce à des signes de reconnaissance, et éventuellement via une gratification.

L'Innovation Participative apporte beaucoup aux managers. L'intérêt principal est qu'ils deviennent des promoteurs du changement. L'IP crée pour eux des occasions de dialogue direct et professionnel avec les agents. Elle favorise la reconnaissance des efforts et mérites des collaborateurs. Par le développement de l'esprit d'initiative, de la créativité et de la responsabilisation de leurs équipes, les managers détectent des agents « moteurs ». Enfin, l'IP contribue au pilotage par les résultats. »

« Pourriez-vous nous indiquer un outil de sensibilisation à la démarche ? »

BV : « Puisque nous venons de parler des managers, parlons de l'outil de communication qui leur est destiné : le guide du manager. Il s'agit d'une brochure de 16 pages. Il aborde le pourquoi et les principes de fonctionnement de l'IP. Il présente à chaque manager son rôle et son intérêt, ainsi que le traitement de quelques objections qu'il risque de rencontrer au quotidien. En plus ce livret met les managers en avant par des témoignages qui expliquent pourquoi ils croient en l'IP et pourquoi ils sont engagés dans la démarche. »

« Est-il possible de nous donner un exemple concret d'une idée réalisée ? »

BV : « Volontiers. Prenons les WC des TGV, qui fonctionnent avec des produits chimiques. En révisant les dosages des produits utilisés, nous réalisons une économie de 1,4 million d'euros sur cinq ans. Bien sûr l'aspect environnemental prime sur l'économie. Autre exemple : l'éclairage des rames TGV. En réduisant l'éclairage lors de leur stationnement, nous réalisons une économie de 5,5 millions sur cinq ans. Il est fou de se dire que personne n'ait songé à cette idée si simple avant. Il a fallu qu'un challenge sur les économies d'énergie soit lancé sur la région de Lille pour qu'elle soit exprimée !

« Votre démarche fonctionne-t-elle avec un outil ? Si oui, que vous apporte-t-il ? »

BV : « Nous avons professionnalisé et industrialisé notre démarche avec le déploiement de NovaGO, plateforme logicielle éditée par I-Nova, à partir de février 2006. Nous l'avons baptisé JNOV. Lorsque nous l'avons choisi, nos enjeux étaient nombreux. Il devait être mis en place rapidement, récupérer notre base d'idées déjà existante de 60 000 idées, et nous garantir une montée en charge pour récolter et traiter les idées de nos 175 000 agents. Nous souhaitons un outil facile, ergonomique, et qui s'adapte aux besoins et aux évolutions de notre entreprise. De plus, le logiciel possède un moteur de recherche puissant qui constitue un véritable outil de résolution de problèmes facilitant le partage et la diffusion de bonnes pratiques. Il permet de retrouver les solutions déjà proposées et les collaborateurs référents. Comme je le souligne souvent, lancer une idée c'est bien, la mettre en pratique c'est mieux, mais l'idéal reste quand même de la partager.

A cela rajoutons l'avantage pour l'auteur qui est la visibilité et la transparence sur les étapes de traitement de ses propositions soumises. A tout moment il peut savoir quel chemin son idée emprunte avant la prise de décision. Il saura si elle a été retenue et réalisée, ou pas. Dans ce cas son manager lui expliquera le pourquoi. »

« Avez-vous déployé le processus d'industrialisation avec le logiciel sur toute la France en une fois ? »

BV : « Non, nous avons d'abord réalisé un site pilote sur quatre mois en région Rhône-Alpes et auprès de quelques établissements traction, à partir de septembre 2005. Cela nous a permis de tester le logiciel NovaGO, et de nous rendre compte du réel potentiel de nos collaborateurs. Avant de le déployer sur tout le territoire nous avons donc optimisé notre cahier des charges de l'outil et nous lui avons apporté les modifications nécessaires. Depuis maintenant 18 mois, JNOV est utilisé quotidiennement par des milliers de personnes. »

« Quel a été votre parcours pour devenir la responsable nationale de l'Innovation Participative à la SNCF. ? »

BV : « « A l'origine de mon parcours professionnel je suis ingénier spécialisée en informatique, gestion et communication. Puis, pendant 10 ans j'ai élevé mes enfants et ai travaillé comme professeur de mathématiques, un métier qui m'a fascinée par son aspect pédagogique. En 1998 je suis entrée à la SNCF pour m'attaquer aux gares TER dans la Direction des Gares où j'assurais un poste d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Un bilan de compétences, cinq ans plus tard, a fait ressortir mon domaine de prédilection, les Ressources Humaines. J'ai donc effectué un DESS en ingénierie et ressources humaines. Et quand la SNCF a relancé sa démarche d'innovation participative, j'ai été recrutée pour mon poste actuel.

J'insiste sur le fait qu'il n'y a pas de profil typique pour être responsable Innovation Participative dans une entreprise. Néanmoins, je pense qu'il est indispensable d'avoir envie de contribuer à la performance de son entreprise par la valorisation des ressources humaines et d'être convaincu soi-même par une telle démarche. »

« Pour clore notre interview, pourriez-vous nous dévoiler votre ambition personnelle ? »

BV : « L'ambition que je donne à la SNCF est que chaque agent acquiert un réflexe « Innovation Participative » et de partage des bonnes pratiques : *Dès que je rencontre un problème et qu'une solution me vient à l'esprit, je l'exprime, je l'enrichis, j'en parle autour de moi et je la partage dès validation...* »