

TGVlab, le modèle d'innovation à grande vitesse de la SNCF

16/09/2010

A lui de nous faire préférer le train. Jeux-concours, expérimentations, projets commando : grâce à ce laboratoire interne, un vent d'innovation ouverte souffle au sein de la branche voyages de la SNCF.

Comment diffuser un esprit start up au sein d'une institution deux fois centenaire comme la SNCF ?

Pour bousculer les habitudes en matière de gestion de projet, la branche voyages a créé, en 2008, TGVlab, son laboratoire interne. Son but : réduire les cycles de décision et prendre une longueur d'avance sur la concurrence. *“ La SNCF s'est déjà ouverte à la compétition internationale, et le fera dans les années à venir sur le marché domestique. Déjà, sur le territoire national, le train compte l'avion et la voiture parmi ses concurrents ”*, explique Annick Lasserre, directrice de la stratégie de la branche. Si la SNCF sait se montrer agressive sur le plan tarifaire – la nouvelle offre Téo Eco, taillée pour la crise, se définit comme moins chère que la voiture *“ même en covoiturage ”* –, elle doit aussi innover sur le terrain des usages. A charge, pour TGVlab, de réfléchir aux différentes approches qui nous feront préférer le train : des voitures à thème, des services à bord proposés par des TPE... On lui doit notamment TGV Family, *“ une nouvelle expérience du voyage ”* pour les familles. La gouvernance retenue favorise cette réactivité. L'entité TGVlab est rattachée, non au marketing ou à la DSI, mais à la direction transversale de la stratégie. Les projets ne sont ainsi freinés ni pour des raisons techniques, ni par des considérations business. Ce qui n'empêche pas la DSI d'être étroitement associée, comme l'ensemble des métiers (transporteurs, distributeurs, contrôleurs), au programme d'innovation défini tous les six mois. TGVlab a su, enfin, se faire

accompagner d'un cabinet de conseil indépendant, ExploLab, rompu aux techniques de l'innovation ouverte, qu'il s'agisse de solliciter les clients ou les PME innovantes, via des communautés web 2.0, des jeux-concours ou des expérimentations. La preuve par l'exemple, avec quatre modes atypiques de gestion de projet mis en œuvre.

1. L'expérimentation : six mois pour tester une innovation

Contexte : TGVlab croit au potentiel d'un service ou d'un usage innovant, mais n'en connaît pas la faisabilité. Il se donne alors six mois pour sa mise au point et sa réalisation. Cela, à raison de quatre à six expérimentations par an. L'objectif est d'occuper l'espace face à la concurrence. *“ Le deuxième qui arrive sur une innovation restera toujours le deuxième ”*, rappelle Annick Lasserre. Volontairement restreint, le budget de chaque expérimentation est compris entre 50 et 100 000 euros. *“ Cela permet de tester un concept sans grand enjeu financier. ”* Lors de cette phase, la SNCF expérimente seule, ou embarque avec elle un ou plusieurs partenaires. TGV Family en est l'exemple le plus parlant. L'idée d'aménager une voiture spéciale, destinée aux enfants, est venue des clients mêmes de la SNCF. Il est ressorti des communautés web 2.0 Imagine TGV (www.tgvlab.com) qu'il était difficile de voyager avec des enfants en bas âge, que l'on soit parent ou... placé à proximité des familles. Les communautés ont aussi aidé la SNCF à déterminer les jeux et les animations à prévoir. *“ En mode projet classique, l'étude et le chiffrage auraient nécessité un an et demi, sans être sûr que la photo soit bonne à échéance. Là, en six mois, on a mis le service sur le marché. ”* L'été 2009, dix trains sont mis en circulation. Avec une dizaine de partenaires à bord dont Disney, Bayard et Philips. Aucun filtrage n'a été opéré : les voyageurs sans enfant pouvaient aussi se rendre dans l'espace famille. *“ Ils ont d'ailleurs trouvé les trains plus calmes que ceux dépourvus d'animations. ”* Bénéficiant d'une forte couverture médiatique, volontairement entretenue, l'expérimentation reçoit un retour très positif, et la SNCF décide de généraliser l'opération : cet été, 800 trains ont proposé une voiture *“ Family ”*. *“ Même si l'expérience s'était révélée un échec, nous n'aurions pas été pénalisés, en termes d'image, en tentant une nouvelle offre. Pour éviter de provoquer de la frustration, nous avons rappelé aux clients qu'il s'agissait d'une expérience qui ne serait pas nécessairement renouvelée ”*, note Annick Lasserre.

2. le diagnostic rapide : les projets au banc de test

TGVlab n'intervient pas que sur le terrain de l'expérimentation, mais aussi sur des projets informatiques en dur de la branche voyages de la SNCF. La capacité de financement étant, comme partout ailleurs, limitée, il s'agit de sélectionner et de mettre en concurrence les projets sous l'angle économique. Une quinzaine d'entre eux ont ainsi été mis en compétition en 2009. Chaque "challenge" dure deux heures. "Nous partons d'un projet décrit puis le tournons dans tous les sens, en lui faisant subir tous les traitements possibles. Du développement en interne à la sous-traitance à une PME, en passant par l'alternative manuelle", explique Daniel Jasmin, fondateur associé d'ExploLab. Autour de la table, quatre acteurs. La maîtrise d'ouvrage (MOA) présente sa demande, la maîtrise d'œuvre (MOE) expose ses solutions techniques, la stratégie fixe le retour sur investissement. Enfin, ExploLab joue le rôle d'observateur extérieur, en prenant la place d'un entrepreneur : "S'il s'agissait de mon argent, qu'est-ce que je ferais ?" Sa double casquette ? à la fois cabinet de conseil en stratégie et innovation, et incubateur privé ? favorise cette mise en situation. A la fin du banc de test, trois possibilités. Soit le projet est stoppé sans même entamer la coûteuse phase d'étude - deux ou trois chantiers ont ainsi été arrêtés, d'un commun accord, en 2009. Soit il passe, tel quel, en phase expérimentale. Dernière possibilité, la plus courante, le projet entre en cure d'amaigrissement avant les phases d'étude, puis d'industrialisation. Il s'agit d'arrêter le design to cost, d'adapter le périmètre fonctionnel pour tenir dans l'enveloppe budgétaire. En réunissant toutes les parties prenantes, le diagnostic rapide évite les longues itérations. Ce qui fait gagner du temps et de l'argent. Un de ces projets présentés au banc de test est ainsi passé de 700 jours/homme en interne, à 70 jours/homme en faisant appel à une PME qui avait déjà une solution existante. Le recours aux PME innovantes, pour challenger les équipes internes, est en effet courant. Autre exemple : la SNCF souhaitait installer dans les trains un système d'enregistrement des messages, une sorte de boîte noire. Deux possibilités s'offraient alors : stocker les données en local ou les transmettre en temps réel. "La solution proposée en interne était lourde et coûteuse, se souvient Daniel Jasmin. Nous avons observé l'offre du marché et nous sommes arrêtés sur la solution d'une PME. Elle n'était pas industrialisable, mais a servi d'aiguillon, en tant que compétitrice de la proposition interne, telle qu'elle avait été imaginée au départ." Ce mode de co-innovation multiplie la capacité de créativité. Même si l'intégration d'une PME dans un grand groupe n'est jamais simple, pour des raisons, entre autres, de référencement et de solidité financière. La SNCF participe matériellement à l'innovation, pour qu'a minima les frais de la PME soient couverts. Cette dernière gagne aussi en notoriété. C'est un mode gagnant-gagnant : "Je vous ouvre le terrain de la SNCF, et vous venez présenter votre offre."

3. Gestion expresse de projet : pour chantiers stratégiques

Pour certains projets informatiques validés, et même tactiques pour la SNCF, la question du “*go/no go*” ne se pose pas. Il s'agit en revanche de les conduire rapidement : le critère du délai entre davantage en compte que celui du coût de pilotage. “*Nous taillons le périmètre du projet pour qu'il tienne dans un délai que l'on se fixe à moins de dix mois*, précise Annick Lasserre. *Cela suppose de faire travailler les équipes ensemble, et non en séquence.*” L'information voyageur en est un exemple significatif. Quand un incident se produit, il est vital que tous les canaux, internes et externes, d'information et de vente délivrent le même message, en même temps. Avec le boom des smartphones, des voyageurs sont, dans certains cas, mieux informés que les chefs de bord sur ce qui se passe sur les lignes (retards, incidents...). C'est un comble ! Plutôt que d'attendre une étude d'urbanisation des flux d'information s'étendant sur un an, voire un an et demi, TGVlab a pris le parti de monter une équipe commando, pilotée par un chef de projet MOE et MOA. En établissant une hiérarchie des canaux et en suivant les chemins d'information les plus simples, une première version est sortie au bout de quatre mois. Et déjà une deuxième version est en cours, étoffant le nombre de canaux. Un versioning que Daniel Jasmin compare ? toutes proportions gardées ? à l'approche d'un Steve Jobs : “*Avec l'iPhone, Apple occupe le marché au bon moment, puis décline les versions.*” Cette approche pragmatique et cette rapidité d'exécution contournent l'effet de tunnel et dynamisent les équipes maison. TGVlab a communiqué en interne sur quelques réalisations exemplaires. “*La DSI a extrêmement bien embrayé*, se réjouit Annick Lasserre. *Et cela rejaillit positivement sur les méthodes de travail.*”

4. Le concours : faire appel à l'intelligence collective

Selon les préceptes de l'open innovation, TGVlab fait appel à l'intelligence collective, en sollicitant l'avis et les talents cachés des internautes et des prestataires, pour concevoir de nouveaux produits, de nouvelles offres. Un brainstorming géant. Sur une idée de la DSI, un premier concours a été organisé au cours du dernier trimestre 2009, sur le thème “*Imaginons les points de vente SNCF de demain*”, en s'appuyant sur l'interface tactile multitouch de la table Microsoft Surface et de Windows 7, et en partant du principe que la vision commune de l'écran rapproche agents et voyageurs. Les 20 solutions en compétition ont été soumises au vote de plus de 5 000 internautes sur le site 01netPro ? partenaire média ?, et en parallèle à un vote interne à la SNCF. A parité. Les six interfaces sorties des urnes

ont été testées grandeur nature, pendant un mois, par 400 clients et 85 vendeurs, dans deux points de vente d'Ile-de-France. Les prestataires référencés ont gagné, selon Daniel Jasmin, en visibilité. *“ Etre retenu leur a apporté de la notoriété. Ils ont tous signé deux ou trois contrats dans la foulée. ”* Il voit aussi dans le concours une prime à la créativité, avec une multitude d'intervenants partant à pied d'égalité. Des étudiants de l'Efrei se sont ainsi retrouvés en finale à côté de Capgemini et de petites SSII. Avec une diversité d'approche : *“ Certains répondants intègrent fortement les contraintes, alors que d'autres pensent en mode débridé. ”* Au final, Capgemini et SQLI ont remporté la compétition. *“ Cette dernière nous a fait gagner une année ”*, estime Daniel Jasmin. En touchant ? sans mauvais jeu de mots ? du doigt à l'innovation, la SNCF a gagné en apprentissage, sans avoir à effectuer de tests. TGVlab a récidivé cet été en lançant sur les rails, toujours avec 01netPro, un nouveau jeu-concours. Son thème : créer une application smartphone à l'usage des chefs de bord, grâce à laquelle ils informeront, en temps réel, les voyageurs sur les services, les correspondances ou les éventuelles perturbations. Un projet qui rejoint donc le chantier stratégique évoqué plus haut. Pas de cahier des charges de 40 0 pages, juste un règlement du concours tenant sur huit feuillets. Parmi les candidats sélectionnés, on trouve des indépendants, des étudiants, des start up, des web agencies, ainsi que des SSII qui avaient le choix de la plateforme (Android, Apple iPhone, Nokia AVI, Windows Mobile, RIM, Palm Pre). La troisième semaine de septembre, 01netPro diffusera les vidéos de leurs réalisations, et le vote sera ouvert. A la clé, pour l'équipe gagnante, un *“ geektrip ”*, un voyage d'une semaine dans la Silicon Valley. Le personnel de bord testera aussi de visu les applications. Pas question de se tromper sur l'ergonomie, l'usage. Les 10 000 agents qui se verront, à terme, équipés du terminal, ne disposent pas tous, bien sûr, de smartphone à titre personnel. Il leur est donc difficile de se projeter. La SNCF expérimentera aussi l'iPad comme outil d'aide à la vente en situation de mobilité. TGVlab va distribuer une dizaine de tablettes à des agents. Plus-value ou gadget ? Le laboratoire validera ou non ses scénarios après cette mise en situation. Au regard des autres laboratoires auxquels il a participé, Daniel Jasmin estime que TGVlab joue pleinement son rôle d'accélérateur de l'innovation. *“ Cette structure permanente, intégrée dans l'entreprise, n'est pas satellitaire ; elle ne vit pas que le temps d'un budget, comme certaines. ”*

70 % des sociétés ont consulté leur service informatique pour mettre en place une solution de vidéo sur IP. Essentiellement pour réduire les déplacements extérieurs (76 %) et le temps passé en réunion (54 %).
Source : Astra/notezIT

Les aéroports de Lyon s'appuient sur l'intégrateur open Wide pour la mise en œuvre et l'infogérance de son nouveau portail internet, à partir de la solution de gestion de contenu eZ Publish.

Les communautés web 2.0 imaginent le train du futur

Sur le site Imagine TGV (www.tgvlab.com), les clients de la SNCF soumettent leurs idées à la communauté pour améliorer les services. D'autres internautes réagissent à ces données, et les enrichissent. Un système de vote fait émerger les meilleures, tels le choix de sa place dans le train à partir d'un plan ou la généralisation du Wi-Fi.

La SNCF fait aussi un point sur les idées qui se sont concrétisées : TGV Family, les services bagages (à domicile, en gare, TGV + vélo), etc. Il existe une communauté généraliste, mais aussi d'autres liées à un projet ou à un axe. La ligne Paris-Lille, qui connaît le plus grand nombre d'abonnés, génère le groupe le plus dynamique. Ces communautés web 2.0 offrent, enfin, un canal d'échange privilégié entre la SNCF et ses clients, pour évoquer les difficultés rencontrées (grèves, accidents...).

Chassez les anglicismes

Design to cost. Comment, à partir d'un objectif de coût imposé par le marché, concevoir le produit ou le service répondant au besoin exprimé.

Open innovation. Faire appel à l'intelligence collective en sollicitant l'avis et les talents cachés des particuliers ou des entreprises, pour concevoir de nouveaux produits et de nouvelles offres.

Test and learn. Tester une innovation sur un nombre réduit de sites et/ou d'utilisateurs.

Time to market. Le temps nécessaire entre la décision de conception d'un produit ou d'un service nouveau, et sa mise sur le marché.

La culture d'innovation au service des besoins maison

La branche voyages bénéficie elle-même de la culture de l'innovation en interne, à son siège basé au Cnit, à Paris-la Défense.

Le café projet. a la pause déjeuner, de 12 h 30 à 13 h 30, des porteurs de projet présentent à leurs collègues leur chantier en cours. A raison d'une demi-heure par projet. Un pitch de dix minutes, puis de vingt minutes pour les questions-réponses, sandwich en main. Une manière de capitaliser sur l'expérience, sans présentation officielle ni créneau horaire contraignant.

La réservation des salles de réunion. Quelle alternative au logiciel dédié ou à la feuille collée sur la porte ? TGVlab l'a trouvée auprès d'une start up bretonne : un capteur de présence envoie un message, " libre " ou " occupé ", sur l'intranet. Il suffisait d'y penser.

La collaboration à distance. La SNCF dispose de toute la panoplie d'outils collaboratifs : chat, partage d'écran, messagerie à distance. Pour autant, les usages ne changent pas. L'invitation à une conférence se fait par messagerie

électronique, et les réunions sont physiques. Pour inciter à la conférence à distance, aux “ *webinaires* ”, un groupe d'ambassadeurs a été créé. Bilan à la rentrée.

Les coulisses de TGVlab

Daniel Jasmin et Jérôme Serre, les deux associés d'ExploLab. Cela fait plus de douze ans qu'ils interviennent dans le domaine de l'innovation. Créé en 2007, leur cabinet de conseil affiche des références prestigieuses telles que la Caisse des Dépôts, Natixis ou SQLI. Ce dernier est notamment à l'origine de la création de CNP Lab, laboratoire interne de l'assureur. Il développe une autre activité : l'investissement dans les start up (ExploLab Factory). Un rôle d'incubateur grâce auquel le tandem conserve un esprit entrepreneurial, qu'il partage ensuite avec ses clients grands comptes.

Ils ouvrent aussi leur innovation

Microsoft : un concours pour doper Windows Mobile 7. En juillet, l'éditeur a lancé une compétition à destination des développeurs d'applications mobiles, sur sa nouvelle plate-forme. Autour de Steve Ballmer, un jury d'entrepreneurs et d'investisseurs français (Marc Simoncini, Bruno Vanryb...) se réunira le 7 octobre, afin d'identifier les “ *killers apps* ” et les futurs leaders hexagonaux de ce créneau.

Orange : une boîte à idées géante. Depuis son lancement en 2007, 95 000 contributions ont été déposées par les collaborateurs sur idClic, l'intranet d'innovation participative de l'opérateur. Les 7 600 propositions déjà déployées auraient généré 600 millions d'euros d'économie. Elles concernent aussi bien l'innovation produit que la relation client ou les systèmes d'information.

Xavier Biseul