

La pratique créative en quête de légitimité au sein d'une organisation mécaniste

Le cas de la SNCF

Arnoud, Justine

Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM, F-94000, Créteil, France

justine.arnoud@u-pec.fr

Vandangeon-Derumez, Isabelle

Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM, F-94000, Créteil, France

isabelle.derumez@u-pec.fr

Résumé :

Si les travaux sur la créativité sont très divers, ils restent toutefois centrés sur l'individu créatif dans un environnement lui-même créatif. Afin de dépasser ces limites, nous proposons de mobiliser la théorie de la pratique qui permet d'aborder la créativité comme pratique sociale collective rattachée au travail en situation, établissant ainsi le lien entre l'individu, le collectif et l'organisation. Nous avons choisi d'étudier une organisation de type mécaniste *a priori* considérée comme peu créative : la SNCF. Notre objectif est alors de répondre à la question : comment et sous quelles conditions se développe la créativité comme pratique collective dans une bureaucratie mécaniste – i.e. une structure mise au point « pour fonctionner comme des machines bien intégrées et bien réglées » (Mintzberg, 1982, p. 282) – et quels effets la créativité produit-elle sur cette organisation ? Nous avons étudié plusieurs démarches au potentiel créatif varié, mises en place entre 2010 et 2015. Pour cela, nous avons réalisé une étude de cas sur la base d'entretiens (réalisés lors de deux périodes distinctes), d'observations et de documents internes. L'analyse de ces données, que nous avons choisi de restituer sous la forme d'intrigues (Ricoeur, 1983), montre en premier lieu que le développement d'une pratique créative dans une organisation mécaniste ne peut s'isoler d'un agir collectif en situation de travail opérationnel. Ces résultats nous permettent alors de discuter la créativité comme pratique collective située permettant d'établir un lien entre l'individu, le collectif et l'organisation à trois niveaux : le regroupement d'individus au sein d'un collectif créatif, la dimension politique de la créativité comme pratique sociale (enjeux pour la direction, pour les managers et les individus eux-mêmes) et la nécessité de relier la créativité à l'espace de travail afin de la légitimer au sein de l'organisation.

Mots-clés : créativité, théorie de la pratique, organisation mécaniste

La pratique créative en quête de légitimité au sein d'une organisation mécaniste

Le cas de la SNCF

INTRODUCTION

La créativité reste un objet complexe, difficile à opérationnaliser et à intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise. Sa conceptualisation par les sciences de gestion se traduit par une pluralité d'approches trop souvent limitées à l'exploration des industries créatives, comme le jeu ou le cirque (Cohendet & Simon, 2007 ; Massé & Paris, 2013 ; Parmentier & Mangematin, 2009) laissant à penser que seules ces organisations peuvent être créatives. Pour autant les entreprises, petites ou grandes, évoluant ou non au sein des industries créatives, multiplient les initiatives favorisant le développement de la créativité. Les grands groupes proposent également ces initiatives et développent des méthodes centrées sur l'expérience usagers, l'intrapreneuriat, etc. – méthodes destinées à améliorer la créativité de leurs salariés (Mérindole & Versailles, 2018). Alors que du côté de ces grandes entreprises, la bureaucratie, le contrôle prévalent encore bien souvent, du côté de ces espaces créatifs, ce sont les communautés, l'informel, l'ouverture, l'expérimentation qui sont mis en avant. S'ouvrent alors de nouveaux défis pour ces entreprises qui doivent apprendre à « gérer le bazar dans la cathédrale » et à « construire et piloter l'exploitation des idées créatives » (Mérindole & Versailles, 2018). Comprendre comment se développe la créativité dans ces entreprises devient alors un enjeu de recherche. C'est dans ce contexte que nous avons choisi d'étudier le développement de la créativité au sein de la SNCF où une direction régionale a décidé de libérer l'énergie créative de ses salariés.

La SNCF est en effet souvent mise sur le devant de la scène par les médias et dans la littérature¹ pour son conservatisme et son manque d'efficacité : difficulté pour faire partir les trains à

¹ Voir la critique de la SNCF dans le nouvel ouvrage de Michel Houellebecq, *Sérotonine* : « *La SNCF était une des entreprises dont j'aurais assisté, de mon vivant, à la faillite et à la dégénérescence complètes. Non seulement l'horaire indicatif devait aujourd'hui être considéré comme une pure plaisanterie, mais toute notion de*

l'heure, syndicalisme fort empêchant toute réforme, impossibilité de maîtriser ses coûts, investissements stratégiques centrés sur les TGV au détriment du transport local et régional, etc. Cette entreprise, confrontée à des enjeux de sécurité forts, cherche avant tout à formaliser le travail, le planifier ou le borner plutôt qu'à laisser libre cours à la créativité. Et pourtant, certains dirigeants, soucieux d'améliorer la qualité du service rendu et d'anticiper l'ouverture à la concurrence, ont le sentiment qu'en développant la créativité au sein de collectifs, les salariés seraient alors en mesure d'apporter des réponses concrètes à ces enjeux. Cherchant à susciter cette envie de prendre des initiatives, de proposer de nouvelles idées, un directeur régional a donc décidé de lancer de nouvelles démarches pour faire évoluer la posture des salariés (vers la prise d'initiative) et celle des managers (vers moins de contrôle). Ces démarches s'apparentent à des espaces créatifs qui revêtent des caractéristiques proches des initiatives évoquées précédemment : les collectifs, l'informel, l'ouverture et l'expérimentation.

Si la littérature sur la créativité propose des clés de lecture au niveau de l'individu, du processus créatif et des conditions organisationnelles, elle articule peu ces niveaux pour comprendre comment la créativité se développe dans et en dehors des espaces créatifs évoqués précédemment, et faire évoluer l'organisation dans son ensemble - évolution souhaitée par le directeur de l'entité étudiée. Afin d'aborder cette articulation, nous nous inscrivons dans la littérature contemporaine sur la pratique (Feldman & Orlikowski, 2011 ; Geiger, 2009 ; Gherardi, 2000, 2006 ; Nicolini, 2009). Cette littérature présente, selon nous, l'opportunité d'aborder la créativité en articulant les niveaux de l'organisation, du groupe et de l'individu en regardant ce que les gens font lorsqu'ils sont plongés dans des activités créatives, ce qu'ils en retirent en termes d'apprentissage et comment cela modifie ou non leur pratique dans l'activité quotidienne ainsi que dans l'organisation. Avec cet angle d'analyse, nous cherchons alors à répondre à la question de recherche suivante : comment et sous quelles conditions se développe la créativité comme pratique socialement construite dans une organisation mécaniste et quel(s) effet(s) produit-elle sur cette organisation ?

Pour y répondre, nous présentons dans une première partie la littérature sur la créativité et ses limites, en particulier la séparation classique entre, d'une part l'individu créatif et, d'autre part, les caractéristiques organisationnelles favorables à la créativité. Ces limites nous permettent alors d'introduire la littérature sur la pratique socialement construite soulignant comment celle-

restauration semblait avoir disparu des trains Intercités, ainsi que tout projet d'entretien du matériel »
(Houellebecq, 2019, p. 307)

ci permet d'appréhender le développement de la pratique créative au sein de l'organisation. Dans une seconde partie, nous présentons l'étude de cas, les données (primaires et secondaires) collectées pour l'élaborer, ainsi que les méthodes d'analyse. Nous expliquons pourquoi nous avons mobilisé les « intrigues » pour restituer l'analyse de ces données ainsi que le choix de ces intrigues pour comprendre la formation de la pratique créative au sein des démarches et sa propagation ou non au sein de l'organisation. Dans la dernière partie, nous exposons les quatre intrigues élaborées à partir des données analysées. Elles nous permettent d'appréhender la créativité comme pratique socialement construite, établissant un lien entre l'individu, le collectif et l'organisation et de discuter cette articulation en trois points : l'individu créatif au sein d'un collectif créatif, la dimension politique de la créativité comme pratique sociale (enjeux pour la direction, pour les managers et les individus eux-mêmes) et la nécessité de relier la créativité à l'espace de travail pour la légitimer au sein de l'organisation.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le champ de la créativité est complexe et débouche souvent sur une pluralité d'approches et de définitions dont il est difficile d'apprécier les connexions. Partant de cette complexité, nous soulignons ici les limites de ces approches en particulier dans leur capacité à appréhender les interconnexions entre les niveaux individuel, collectif et organisationnel. Afin de dépasser ces limites, nous proposons une approche par la pratique en étudiant la créativité comme une pratique collective située.

1.1. UNE PLURALITE D'APPROCHES QUI PEINENT A S'ARTICULER

Parmi les nombreuses approches de la créativité, on relève tout d'abord celles s'intéressant à l'individu créatif, ancrées dans le domaine de la psychologie et souvent reprises par les sciences de gestion pour identifier les traits de caractère de ces « individus créatifs » (Amabile, 1988 ; Carrol, 1985 ; Shalley & al., 2004). Viennent ensuite celles portant sur la créativité organisationnelle (Shalley & Zhou, 2008 ; Woodman et al., 1993) mettant en avant les conditions organisationnelles favorables à la créativité (Cirella, 2016) et ouvrant alors la porte aux enjeux stratégiques de la créativité en évoquant l'idée de « capacités créatives » des organisations (Napier & Nilsson, 2006 ; Parmentier & Szostak, 2015). Afin de développer ces capacités, l'organisation peut mettre à disposition un « slack créatif » (Cohendet & Simon, 2007), en référence au slack organisationnel de Penrose (1959), c'est-à-dire allouer des

ressources visant à développer des projets qui permettraient de capter des idées de valeur (Cohendet & Simon, 2007). En parallèle, d'autres travaux se sont intéressés au processus créatif (Lubart, 2003) ainsi qu'aux méthodes créatives déployées dans le cadre de ces processus (Design Thinking, Chapeau de Bono, etc.).

Il est relativement difficile d'établir des liens entre ces différentes approches de la créativité malgré certaines tentatives (Woodman & al., 1993). Ainsi la notion de créativité collective a-t-elle été introduite pour rompre avec la dichotomie entre les approches centrées sur l'individu et celles centrées sur l'organisation (Cirella & al., 2012 ; Parjanen & al., 2012). Partant de l'idée que la créativité n'est pas le travail de certains individus disposant de certaines habiletés, ni l'attribut intrinsèque de certaines organisations (Cohendet & al., 2008), ces travaux adoptent une perspective relationnelle centrée sur les interactions afin de saisir plus finement le phénomène. Cohendet & al. (2008), par exemple, se penchent sur les interactions entre les organisations, les communautés et les individus créatifs autour de « réseaux créatifs ». Ou encore Hargadon & Bechky (2006) se concentrent sur les interactions interpersonnelles et leur potentiel pour produire des « moments collectifs créatifs », définis comme : *“moments in organization when creative insights result from collective rather than individual efforts (...) for solving the problem”* (Hargadon & Bechky, 2006, p. 484). Pour autant, ces recherches sur la créativité collective restent limitées et dispersées entre différents termes et perspectives (Cirella, 2016 ; Radaelli & al., 2014) et *“do not explain how contexts influence behaviours, nor how creative behaviours at an individual level can be joined together to comprise group or organisation level creativity”* (Arjaliès & al., 2013, p. 2).

Par ailleurs, ces travaux souffrent souvent d'un ancrage dans l'individualisme méthodologique (Parmentier & Szostak, 2015). En s'intéressant à l'action créative portée par un ou des acteurs, eux-mêmes créatif(s) (ou au potentiel créatif), ils mettent en avant l'intentionnalité de l'action créative au sein de l'organisation. Cette intention de l'individu est alors reliée à l'organisation par l'aptitude de cette dernière à reconnaître la valeur d'une nouvelle idée, à l'assimiler pour l'utiliser à des fins stratégiques (Cohen & Levinthal, 1990). Cette intentionnalité étant une question centrale dans les industries créatives, la plupart des travaux s'orientent donc vers ces organisations (Cohendet & Simon, 2007 ; Massé & Paris, 2013 ; Parmentier & Mangematin, 2009) oubliant que la créativité peut être un enjeu stratégique également pour d'autres industries.

Lorsque les travaux s'intéressent aux industries par nature non créatives, ils proposent alors de séparer un temps les unités créatives des unités plus routinières : *“such de-coupling presumably favors lateral thinking « outside the box » that is free from the practices and conventions of the routine work of the organization”* (Cohendet & Simon, 2007, p. 599). Ce « pas de côté » peut constituer une première étape nécessaire dans un univers bureaucratique, ne serait-ce que pour réunir des professionnels peu amenés à se voir et à discuter, dans des structures mises en place pour fonctionner comme des machines bien réglées. Mais est-il suffisant pour amener la créativité à se développer au sein de l'organisation ?

Comment développer la créativité au sein d'organisations bureaucratiques (comme la SNCF) traditionnellement considérées comme des environnements peu propices à la créativité (Gilson & al., 2005; Styhre & Börjesson, 2006; Thompson, 1965) ? Pour tenter d'apporter une réponse à ces questions nous avons retenu une approche permettant d'aborder la créativité non plus sous l'angle de l'intention de l'individu, mais sous l'angle de la pratique.

1.2. MOBILISATION DE LA THEORIE DE LA PRATIQUE POUR APPREHENDER LA CREATIVITE AU-DELA DE LA DICHOTOMIE INDIVIDU VERSUS ORGANISATION

Nous proposons d'introduire l'approche de la pratique telle qu'elle a été proposée par Gherardi (2009, 2010). Cette approche ouvre une nouvelle perspective en ne s'intéressant plus uniquement à l'action et donc à son intentionnalité (à travers les conditions nécessaires à sa réalisation, à la fois au niveau de l'individu et de l'organisation) mais à la façon dont la pratique est enactée, performée et produite (Gherardi, 2009). Tandis que les théories de l'action partent des individus et de leur intentionnalité dans la poursuite de leurs actions, les théories de la pratique considèrent les actions comme « se déroulant » ou « se produisant » : *“theories of practice view actions as ‘taking place’ or ‘happening’, as being performed through a network of connections-in-action, as life-world and dwelling”* (Gherardi, 2009, p. 115). La créativité est alors appréhendée comme *“a mode of human interaction with the world”* (Beardon et al., 2002). Cette perspective reste cependant peu mobilisée dans les travaux sur la créativité (Stierand, 2014) alors qu'elle permettrait de comprendre le développement de la créativité « en situation », comme une pratique collective (Arjaliès et al., 2013 ; Carlsen et al., 2012 ; Iterson et al., 2017) susceptible de (re)produire et de transformer potentiellement les ordres sociaux (Gherardi, 2006) – les pratiques (ici créative) jouant un rôle constitutif dans la production de la réalité organisationnelle (Feldman & Orlikowski, 2011). Adopter une approche par la pratique permet

de comprendre la créativité “*as a practised social process, in which structures play the important role of both enabling and constraining individual agents in pursuing creativity as a collective phenomenon*” (Fortwengel et al., 2017, p. 5). Elle permet également d’étudier la pratique créative dans des structures « mécanistes » *a priori* peu favorables à la créativité, posant la question des “*rules and resources for organizing creativity*” (Ibid, p. 12).

Comme le soulignent Rashe et Chia (2009), les origines de la théorie de la pratique sont complexes et multiples et prennent appui sur les travaux de sociologues, comme Bourdieu (1990), Garfinkel (1967) et Giddens (1984), ou encore de philosophes marxistes et pragmatistes (Dewey, 1967 ; Mead, 1938 - pour les inspirations pragmatistes, voir le résumé proposé par Simpson, 2009). Un regain d’intérêt des sciences de gestion pour la pratique a récemment vu le jour avec un corpus de travaux regroupés sous l’acronyme PBS (practice-based studies) (Gherardi, 2009). Si ce corpus n’est pas homogène, il regroupe cependant des recherches dont le point central “*is the notion that social life is an ongoing production and thus emerges through people’s recurrent actions*” (Feldman & Orlikowski, 2011, p. 1240). L’étude de la pratique varie selon l’angle retenue - empirique, théorique et/ou philosophique : « the « what », « how » and « why » of practice lens » (Ibid) mais également le positionnement épistémologique du chercheur (Gherardi, 2009). Dans la lignée des travaux de Gherardi (2009), Geiger (2009) et Nicolini (2009), et de leurs apports sur les connaissances (knowing in practice) (Gherardi & Nicolini, 2002), nous retiendrons ici une lecture plurielle de la pratique : « *from outside* » - les objets, buts, et usages tels qu’ils se forment dans la pratique (why) ; “*from inside*” – l’action collective (how), ce qui est dit, ce que cela signifie, ce qui est fait – and “*as social practice*” – les effets des pratiques (what) (Gherardi, 2010).

L’intérêt de la théorie de pratique est qu’elle concentre son attention sur les acteurs, l’activité quotidienne et ses potentiels effets (Gherardi, 2010 ; Whittington, 2006). Ainsi, à l’instar de sa mobilisation dans le cadre de la pratique de la stratégie (Seidl & Whittington, 2014), ou des connaissances (« *knowing in practice* ») (Nicolini & al., 2003), elle permettrait d’aborder un concept comme la créativité non pas comme un attribut/une qualité d’une organisation ou d’un individu, ou un résultat mais comme un processus (Fortwengel & al., 2017) en portant une attention au travail, aux activités des individus amenés à travailler ensemble pour produire collectivement un bien ou un service (Chia & MacKay, 2007 ; Jarzabkowski & al., 2007). La littérature reste encore silencieuse sur la « *creativity-as-practice* » ou « *creativity in the making* » permettant pourtant de quitter une approche statique de la créativité au profit d’une

approche dynamique à savoir comment la créativité “*is constituted through the everyday actions or organizational participants*” (Feldman & Orlikowski, 2011, p. 7).

Nous souhaitons explorer la pratique créative en nous intéressant au processus de construction de cette pratique et à la façon dont elle parvient ou non à se diffuser au sein d’une organisation mécaniste confrontée à un avenir incertain.

2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Pour comprendre la pratique créative dans une entreprise mécaniste, nous avons choisi d’étudier, au sein de la SNCF, le cas de la région Haute Normandie. Cette région a mis en place des démarches visant à développer la créativité en s’appuyant sur les collectifs de travail, afin d’améliorer le fonctionnement de l’entité régionale et de faire face à l’ouverture prochaine à la concurrence.

2.1. LES TROIS DEMARCHES ANALYSEES

La démarche Coopération inter-métiers (CIM)

Afin de répondre aux évolutions de l’environnement, en particulier l’ouverture prochaine à la concurrence et le renouvellement d’un contrat de service avec la région, le directeur de la région Haute Normandie décide de lancer une démarche inter-métiers et a-hiérarchique visant à décroïsonner les métiers et à permettre aux agents volontaires de prendre des initiatives et proposer de nouvelles idées. Le 14 décembre 2010, au cours d’un séminaire transversal, la démarche Coopération inter-métiers (CIM) est lancée.

La démarche Demain Haute Normandie (DHN)

En juin 2012, la direction nationale décide de lancer une démarche nationale visant à réfléchir sur les métiers du futur et l’organisation de demain nommée : « Parlons de nous, parlons de nos métiers ». Le directeur régional y voit une opportunité pour réfléchir collectivement sur l’avenir de la région dans le cadre du renouvellement de la convention Transport express régional (TER) et inventer les métiers de demain.

L’arrivée d’une nouvelle démarche : l’excellence opérationnelle (EO)

En 2015, ces démarches ont laissé place à une nouvelle démarche « Excellence opérationnelle » (EO) basée sur les principes du Lean management. Les agents sont mobilisés pour trouver des

idées visant à supprimer les « irritants » du quotidien lors de « points 5 minutes » animés chaque jour par les managers ou à résoudre des problèmes plus complexes à travers une procédure appelée « DMAIC » (Diagnostic, Mesure, Analyse, Innovation et Contrôle).

2.2. DES DONNEES COLLECTEES EN DEUX TEMPS

Nous avons retenu une approche longitudinale dans le but d’appréhender les mécanismes de formation de la pratique créative dans le temps et de percevoir ses effets tangibles et intangibles, à court et plus long terme. L’étude de la créativité comme processus implique des données contextualisées et longitudinales dans le but de percevoir l’évolution du phénomène dans le temps (Langley, 1999). Nous avons choisi de collecter les données sur deux périodes distinctes (cf. Tableau 1.) auprès de sujets identiques ou comparables. Nous avons ensuite analysé ces données pour retracer l’évolution du phénomène. Des données primaires (48 entretiens semi-directifs, 2 matinées d’observations) et des données secondaires (documents internes tels que la lettre interne, les communications sur les actions engagées au sein des démarches, les affiches, les comptes rendus de comité de soutien, etc.) ont été recueillies. Tous les entretiens ont été entièrement retranscrits. Deux comités de soutien ont été observés dont l’un a servi de lieu pour une discussion des intrigues obtenues (cf. 2.3).

La région Normandie est composée d’une direction régionale et de 4 établissements. Deux établissements ont en charge la partie commerciale : l’Établissement service voyageur (ESV) composé de vendeurs et d’agents d’escale en gare et l’Établissement commercial train (ECT) composé de contrôleurs principalement. Deux autres établissements ont en charge la partie technique : l’Établissement Traction Normandie (ETN) qui regroupe les conducteurs de train, et le Technicentre au sein duquel les agents sont en charge de la maintenance des trains. Des acteurs de ces 4 établissements ont été rencontrés ainsi que les différents niveaux hiérarchiques : les agents, les DPX (dirigeants de proximité), les DUO (dirigeants d’unités opérationnelles) et les DET (dirigeants d’établissements).

Les acronymes de ce paragraphe seront utilisés dans la suite de la communication.

Tableau 1. Les données collectées

Établissements	Première période 2013 (25 entretiens)	Fonction occupée	Deuxième période 2015-2016 (23 entretiens)	Fonction occupée

Direction régionale	4	Directeur régional, Animatrices démarches (2), Consultant interne	1	Directeur régional (remplaçant celui qui avait lancé les deux premières démarches)
ESV	10	<u>DET</u> ² , DET adjoint, DPX, Agents, fonctions support (dont <u>responsable qualité</u> , <u>consultant interne</u>)	10	DET, DUO, DPX, Agents, fonctions support (dont <u>responsable qualité</u> , <u>consultant interne</u>)
ECT	4	DET, <u>DPX</u> , DUO, fonctions supports (dont <u>responsable RH</u>)	6	<u>DPX</u> , Agents, fonctions support (dont <u>responsable RH</u>)
ETN	4	<u>DET</u> , DPX, DUO, Responsable fonctions supports	1	<u>DET</u>
Technicentre	3	DPX, Adjoint qualité, Coordinateur Travaux	5	DET, DUO, Fonction qualité

Afin que les entretiens puissent révéler au mieux la pratique créative au sein et au-delà des démarches, nous avons souhaité nous écarter d'une approche monologique et représentationnelle (Lorino et al., 2011) où les discours sont perçus comme "*a mode of representation*" et les conversations et textes analysés dans leur aspect syntaxique (Cunliffe, 2002). Nous avons privilégié une approche dialogique où les interviewés étaient invités à faire le récit de leur expérience dans leur travail quotidien et au sein des démarches et où les chercheurs encourageaient les interviewés à adopter une posture réflexive sur leurs expériences vécues afin de percevoir dans le temps les effets de ces démarches sur leur travail et sur la structure. Le fait de mener des interviews lors de deux phases temporelles distinctes permettait de renforcer cette posture réflexive, en particulier auprès des 6 personnes rencontrées à deux reprises. Les observations des deux comités de soutien ont permis d'accéder à la dynamique créative des démarches, en particulier la manière dont les membres de différents groupes échangeaient avec la direction et la genèse éventuelle d'expérimentations. En suivant cette approche dialogique, le traitement des données, explicitées plus bas, a donné lieu à la

² Sont soulignées les 6 personnes qui ont été rencontrées lors des deux phases. Nous avons recontacté toutes les personnes de la première phase mais certaines avaient changé de fonction et d'autres n'ont pas répondu.

production de récits (Ricoeur, 1983) mettant en intrigue l'expérience vécue, ici l'expérience créative.

Lors de la première période, les échanges portaient sur l'histoire des démarches (Coopération Inter-métiers (CIM) et Demain Haute Normandie (DHN)), leur fonctionnement, leur potentiel créatif, leurs effets et apports dans le travail au quotidien et dans le fonctionnement de l'organisation. Nous avons également demandé quels changements ces démarches étaient susceptibles de produire et si les personnes en mobilisaient les principes de fonctionnement en dehors de leur cadrage institutionnel.

La seconde période visait à appréhender l'évolution des démarches et de leurs effets dans le temps afin de saisir si celles-ci avaient ou non permis de diffuser la créativité au sein de l'organisation et de quelle manière. Une nouvelle démarche ayant vu le jour en 2015 (Excellence Opérationnelle, EO), celle-ci a été introduite dans l'analyse.

2.3. LA « MISE EN INTRIGUE » DES DONNEES

Pour rendre compte du développement de la pratique créative notamment dans les interactions entre les acteurs (Gherardi, 2009) et au sein de l'organisation (Seidl & Whittington, 2014 ; Fortwengel & al., 2017), nous avons opté pour la méthode de la « mise en intrigue ». L'enjeu était double : venir à bout d'une quantité importante de données recueillies lors des entretiens et des observations et faciliter l'organisation de ces données afin de leur donner du sens. La mise en intrigue répond à ce double enjeu (Corbett-Etchevers & Mounoud, 2011) : l'« *intrigue d'un récit « prend ensemble » et intègre dans une histoire entière et complète les événements multiples et dispersés et ainsi schématise la signification intelligible qui s'attache au récit pris comme un tout* » (Ricoeur, 1983, p. 10). L'intrigue connecte les événements et les acteurs afin d'en expliquer les interactions dans un processus (Pentland, 1999) et permet d'accéder à la complexité organisationnelle. En effet, pour Tsoukas et Hatch (2001), avec la mise en intrigue les choses sont assemblées par leur proximité temporelle, par le sens donné aux événements par les acteurs et/ou par la métaphore. L'intrigue favorise les associations qui n'auraient pu être révélées en suivant un raisonnement logique. Elle se présente sous la forme d'un récit avec un début, un milieu et une fin. Ces intrigues présentent une réécriture, par les chercheurs, de l'histoire des démarches après l'analyse des données. Il fallait ensuite pouvoir identifier les intrigues pertinentes permettant de répondre à la question de recherche : comment et sous quelles conditions se développe la créativité comme pratique socialement construite dans une

organisation mécaniste et cette pratique transforme-t-elle ou non l'organisation ? Pour cela, nous sommes parties des histoires collectées « en tant que faites d'événements » (Ricœur, 1983, p. 128) - qui permettaient de restituer « *the point of view of the practitioners and the activity that is being performed* » - point de vue sur les origines, les enjeux des démarches et leurs effets sur la pratique créative au sein de l'entité étudiée et au-delà. Nous avons collecté ce que Ricœur appelle des « facteurs » aussi hétérogènes que des agents, des buts, des moyens, des interactions, des circonstances, des résultats inattendus, etc. Ces facteurs rassemblés constituaient pour chaque participant « une » histoire, « leur » histoire. Nous avons transformé ces événements en « intrigues » qui permettaient aux chercheurs de recomposer les faits pour rendre l'action intelligible : « *cet acte configurant consiste à « prendre ensemble » les actions de détail ou les incidents de l'histoire (...) Cet acte (...) se révèle à l'auditeur ou au lecteur dans l'aptitude de l'histoire à être suivie* » (Ricœur, 1983, p. 129). La mise en intrigue transforme les événements en histoire qui recompose les faits recueillis pour rendre la pratique créative intelligible. Elle met en dialogue les histoires « individuelles ».

En lien avec notre question de recherche et le cadre théorique retenu – une lecture de la pratique créative « *from outside, inside and as social practice* » (Gherardi, 2010) – nous avons donc choisi de « mettre en intrigue » les événements, de recomposer les faits recueillis afin de rendre l'expérience créative intelligible en l'organisant autour d'une dimension à la fois dynamique – dynamique en termes d'« attentes, espoirs » (ce qu'attendent les personnes, le « why ») et d'« actes » (ce que les personnes font, le « how ») – et spatiale et temporelle – quels effets et à quel moment « dans » et « au-delà » des démarches (le « what »). Le croisement de ces dimensions a donné lieu à 4 intrigues (*cf.* Tableau 2). Elles permettent à la fois de présenter les démarches et d'analyser ce qu'il s'y passe. Ces intrigues ont été soumises à la discussion avec les interviewés présents lors du comité de soutien observé et ont permis de construire collectivement, de manière « polyphonique », un récit plausible (Lorino & Nefussi, 2007) de la pratique créative dans et au-delà des initiatives mises en place.

Tableau 2. Les quatre intrigues identifiées

Dynamique des démarches	Buts et attentes/espoirs (why)	Pratiques créatives (how)
Temporalité et diffusion		
Au sein des démarches...(what)	Intrigue 1. Des démarches potentiellement sources de créativité	Intrigue 2. Le développement de la pratique créative au sein des démarches

... et au-delà des démarches (what)	Intrigue 4. Une pratique créative qui peine à se pérenniser	Intrigue 3. La créativité pratiquée au-delà des démarches
--	---	---

3. DES DEMARCHES PLUS OU MOINS CREATIVES... ET UNE DIFFICULTE A DEVELOPPER UNE PRATIQUE CREATIVE AU-DELA DES DEMARCHES

3.1. INTRIGUE 1 : DES DEMARCHES POTENTIELLEMENT SOURCES DE CREATIVITE

Cette première intrigue prend ensemble les origines et circonstances des démarches ainsi que les attentes des participants ; elle révèle un potentiel créatif qui s'estompe au fur et à mesure de l'évolution des démarches pourtant toutes orientées vers la stimulation de la créativité des agents.

Au début des années 2010, la direction régionale est confrontée à de nouveaux enjeux. Au-delà de l'ouverture à la concurrence qui concerne l'ensemble de l'entreprise, la région doit renégocier la convention TER qui l'unit avec le conseil régional et repenser son offre et sa qualité de service. Pour le nouveau directeur régional (DR), il est impossible de faire face à ces enjeux dans un système où la hiérarchie est pesante, où toute prise d'initiative est freinée par des demandes d'autorisation et de validation complexes. Le fonctionnement de la direction régionale est marqué par la segmentation des tâches (4 établissements pour rendre un même service de transport de passagers), la place centrale accordée au métier, la présence forte des référentiels et procédures. Le directeur cherche à développer un nouveau mode de fonctionnement en s'appuyant sur les collectifs afin de générer de nouvelles idées. Décloisonner le système, laisser les acteurs reprendre le pouvoir et expérimenter de nouvelles façons de faire mieux ensemble devient une préoccupation majeure et affichée.

« En fait, ce que je cherchais, c'était de créer des nouveaux services dans le système TER. Ce que je voulais, c'était qu'on crée de nouvelles postures, qu'on crée des nouvelles pratiques, des initiatives, que l'on fasse émerger des idées, un peu comme des think tank, des gens qui avaient envie de créer, d'essayer des trucs... Avec, comme parti pris, que je m'autorisais à gâcher des choses, je veux dire, à essayer des trucs qui ne marchent pas. Je n'étais pas dans une logique d'un plan stratégique, action 1, action 2, action 3, que je demande aux gens de mettre en œuvre (...). Le principe est que chacun (agents, managers...) apporte sa vision pour trouver des solutions partagées avec des groupes qui fonctionnent comme un système de boîte à idées pour faire émerger des initiatives nouvelles » (DR)

La démarche DIM est donc lancée en décembre 2010 au cours d'un séminaire réunissant le DR, les DET et les premiers volontaires. Elle vise à favoriser la réflexion en petits groupes a-

hiérarchiques et inter-métiers soutenus par un comité (le Comité de soutien) en charge d'allouer les moyens nécessaires aux expérimentations envisagées par les groupes. La recherche d'autres volontaires commence alors – volontaires qui partagent l'idée que l'on pourrait « faire mieux ensemble ».

« On m'en a parlé, j'ai trouvé ça intéressant étant donné que j'ai bougé au sein de l'entreprise, je me suis rendue compte qu'il y avait beaucoup de cloisonnements » (Agent)

« On s'est aperçu que les gens ne connaissaient pas le métier des autres et c'est pour ça que j'ai été particulièrement intéressée par ces groupes inter-métiers et donc de retrouver du multi-métiers et qu'au moins les gens se parlent (...) et mettre des choses innovantes en place » (DPX)

Ce séminaire marque l'éclosion d'un espace potentiellement favorable au développement d'une pratique créative. L'engagement de la direction est fort ; le pilotage de cet espace apparaît comme un choix stratégique afin de repenser un fonctionnement mécaniste. Cet engagement se traduit par l'allocation de ressources (temps, moyens et possibilités d'expérimenter, *etc.*) permettant de capter des idées de valeur. La phase créative est lancée.

Pour autant, l'histoire ne s'arrête pas là. Dès 2012, les prémises d'un tournant se font sentir avec l'arrivée d'une nouvelle démarche. En lien avec la préoccupation nationale d'ouverture à la concurrence, la démarche DHN voit le jour. Celle-ci s'inscrit tout d'abord dans une approche mono-métier (réunions organisées par service), hiérarchique (réunions animées par un DPX) et descendante (transmission d'informations stratégiques aux agents, notamment la présentation de la convention TER, la réforme du ferroviaire, le cadre social harmonisé). Loin de satisfaire les DPX impliqués dans la démarche CIM, trouvant DHN trop « descendante », ces derniers proposent de coupler les deux démarches. Ainsi, les problèmes émergents lors des réunions animées par les DPX, sont repris par les groupes inter-métiers. Ceux-ci proposent alors des idées pour faire évoluer les métiers et améliorer la qualité de service.

« la différence entre les deux démarches, c'est que la première avait été faite sur la base du volontariat (...) D'abord, les groupes étaient a-hiérarchiques, et ceux qui participaient avaient envie de faire évoluer des choses (...) Dans la coopération inter-métiers, on faisait remonter des actions, mais c'était eux (les managers) qui cherchaient comment les mettre en œuvre, donc, ça aussi, c'est un peu différent. (...) Donc, ce qu'on a retenu, c'est qu'on allait se servir de la première pour faire vivre la deuxième, à savoir, les problèmes qui sont issus de DHN, on va demander à des groupes, des volontaires de trouver des idées, de conduire les actions et de les mettre en place » (DET)

Toutefois, la recherche de la rationalisation des coûts, la volonté de maîtriser la production et de renforcer la sécurité, amènent la direction nationale à déployer la démarche Excellence opérationnelle (EO). Dans les « histoires » recueillies auprès des managers, la créativité des agents est ici sollicitée pour trouver des solutions à des problèmes plus ou moins complexes.

Les agents relatent, quant à eux, une nouvelle démarche peu propice à la créativité. Cette démarche se décline en trois outils centraux : la résolution de problèmes simples (ne concernant que l'équipe) en cycle court avec un management visuel et un point journalier « 5 minutes », animé par le manager, le pilotage des services et des directions avec des indicateurs prédéfinis et la prise en charge de problèmes complexes (transverses à plusieurs équipes) par la procédure DMAIC (Diagnostic, Mesure, Analyse, Innovation et Contrôle). Cette procédure s'oriente vers le contrôle et la planification et non l'étude et l'expérimentation.

« Excellence opérationnelle c'est la démarche de l'entreprise actuellement... Voilà ça a mis un peu... un frein, le couvercle naturellement sur les démarches précédentes » (Fonction support)
« On leur [les salariés] demande aujourd'hui de déployer l'Excellence opérationnelle, on leur demande de faire du contrôle, on leur demande de faire de la saisie informatique » (DUO)

Cette nouvelle démarche marque le retour de la maîtrise des « fondamentaux » et la chasse aux gaspillages. Au niveau de la région, les priorités sont recentrées. Le développement de la prise d'initiative des salariés, les expérimentations sont freinés. Le respect des règles et de la hiérarchie est replacé au centre du fonctionnement de l'entreprise. Les groupes inter-métiers disparaissent progressivement.

La question qui se pose alors est celle du processus créatif déployé dans les deux premières démarches (CIM et DHN) qui n'a pu perdurer avec la troisième (EO). Les intrigues suivantes permettent d'éclairer cette question.

3.2. INTRIGUE 2 : LE DEVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE CREATIVE AU SEIN DES DEMARCHES

Cette deuxième intrigue prend ensemble les histoires révélant le développement d'une pratique créative au sein des démarches.

Le point de départ de la démarche CIM est le sentiment partagé de pouvoir faire mieux ensemble en cassant le fonctionnement en silo de la direction.

« On est sur une chaîne de la relation client, on est tous acteurs, chacun voit le client d'un petit bout, l'escale en gare, la vente au guichet, le contrôleur dans son train, donc, il fallait qu'il y ait aussi une continuité et qu'on se partage les problématiques. Une même situation perturbée, on ne la voit pas de la même manière... » (DUO)

La pratique créative qui se développe alors au sein de la démarche CIM repose sur des collectifs d'individus aux compétences variées mais complémentaires. Organisés en petits groupes de travail, ils se saisissent de difficultés rencontrées au quotidien. Ils se réunissent régulièrement afin de définir ensemble les problèmes et d'envisager des solutions. Les divers points de vue permettent alors d'éclairer une situation et amènent à l'énoncé d'idées. Les idées retenues par

les groupes sont ensuite expérimentées et le produit de ces expérimentations est transformé ou non en actions pérennes, avec l'aide du comité de soutien.

En parallèle de ces groupes de travail et pour enrichir leur réflexion, l'ensemble des participants se réunit durant des plateformes. Ces plateformes sont des temps de rencontres réguliers entre les membres et les animateurs des différents groupes au cours desquelles ils partagent leurs idées et viennent enrichir leurs réflexions par des interventions sur des thématiques spécifiques.

« le but [des démarches CIM et DHN] étant, sur des problématiques identifiées, de faire phosphorer un groupe, d'amener des solutions novatrices différentes et puis de conduire des actions jusqu'au bout donc c'est cette démarche qui a permis de conduire beaucoup d'actions locales qui subsistent encore aujourd'hui » (Agent)

De nombreuses actions sont énoncées lors des entretiens : nouvelle procédure de départ des trains en cas de dysfonctionnement des caméras, nouvelle procédure de prise en charge des personnes à mobilité réduite, mise en place de fiches de signalement d'anomalies dans les trains, charte de diffusion des annonces... La réalisation la plus fréquemment énoncée dans les histoires des participants est l'exemple du *patio*, un lieu pensé pour favoriser les rencontres et échanges entre les différents métiers.

« Il y a un groupe qui a eu l'idée de créer un espace, un endroit, où tous les métiers se rencontreraient. Informel, confortable, sans chef, où tout le monde peut venir. Et ils l'ont baptisé le patio. Et tous les métiers se mettent à se parler et progressivement, il y a du lien qui se fait » (DET)

La pratique créative qui se développe au sein des groupes n'est cependant rendue possible que lorsqu'un certain nombre de conditions sont présentes, conditions qui, d'après les récits recueillis, s'estompent peu à peu. Ainsi, la démarche CIM est animée par des volontaires formés, la formation permettant aux animateurs de favoriser une expression libre et ouverte. Ces animateurs sont considérés comme la clé de voute du système. Ils soutiennent leur groupe, recherchent les participants, organisent les réunions, assurent la libre expression lors des réunions, défendent les projets de leur groupe durant les comités de soutien.

La démarche est par ailleurs structurée de sorte à ce que les produits de la discussion remontent aux strates supérieures en charge d'allouer des moyens. Le rôle et l'importance des comités de soutien sont soulignés à de nombreuses reprises. Les membres des comités se sont montrés disponibles lors des plateformes, ouverts à la discussion même si, au début, pour certains agents, il n'était pas aisé de s'exprimer devant des membres de la direction.

« Que ce soit dans les copil, ou sur sollicitation, il [le comité de soutien] nous appuie sur certaines démarches, il nous ouvre des portes, il nous donne le bon interlocuteur quand, en fait, ça dépasse le périmètre de la région... Donc, c'est vraiment un rôle de soutien et de facilitateur » (DUO)

Le soutien du comité se traduit aussi et surtout par l'ouverture d'un « droit » à l'expérimentation. Le mécanisme d'« essai-erreur » est énoncé dans les histoires recueillies ou encore le « droit à l'erreur », la possibilité d'« essayer – voir – abandonner ». L'action est aussi un élément central pour les acteurs de la démarche. Et c'est précisément l'absence d'action qui a failli mettre en péril la seconde démarche DHN. Au-delà de la nécessité de la repositionner sur une approche inter-métiers, il était aussi important de permettre d'envisager de se saisir des problèmes soulevés lors des réunions avec les DPX et, en suivant le processus des groupes inter-métiers, de produire des idées et de les expérimenter. Ainsi, le déploiement de moyens, en particulier la combinaison des démarches CIM et DHN permet de libérer l'énergie collective pour favoriser le développement et la reproduction au sein des démarches d'une pratique créative.

Cette pratique créative rencontre cependant des obstacles. La superposition des deux démarches devient très lourde pour les animateurs. Les expérimentations se font plus rares. Ils dénoncent la lourdeur de DHN (qui doit mobiliser l'ensemble des agents de la direction régionale) et regrettent la démarche CIM et ses apports.

L'arrivée de la troisième démarche EO ne va pas dans le sens d'une remobilisation des ressources. Bien au contraire, les agents ne sont alors plus invités à réfléchir collectivement sur leur activité pour proposer de nouvelles idées. On leur demande avant tout d'énoncer à leur responsable de proximité (DPX) des problèmes lors de réunions rapides (point 5 minutes), centrées sur le suivi d'indicateurs et le rappel des objectifs. Les personnes ayant participé aux précédentes démarches questionnent l'excellence opérationnelle et son caractère normé, descendant, et mono-métier, peu propice à la créativité.

« En réunion mensuelle, avec les DPX, on prend un moment pour présenter les résultats, en forme de point cinq minutes, nos principaux indicateurs (...) moi, je trouve qu'on est plus dans la norme, le standard, qu'une démarche qui suscite de la créativité » (DPX)
--

Peu à peu, les groupes inter-métiers disparaissent et avec eux les animateurs et le comité de soutien. La question qui se pose est de savoir si les acteurs ont été en mesure de pratiquer la créativité en dehors de l'espace créé par ces démarches.

3.3. INTRIGUE 3 : LA CREATIVITE PRATIQUEE AU-DELA DES DEMARCHES

Cette troisième intrigue révèle la façon dont les individus et les collectifs se sont saisis ou non des opportunités et apports des démarches dans leur travail quotidien.

Toutes les personnes interviewées ayant participé aux démarches CIM et DHN soulignent en retirer un bénéfice dans leur travail au quotidien. Certains énoncent mieux connaître le travail de l'autre ; avoir le réflexe de contacter l'autre, de s'appeler, de travailler ensemble, en inter-métiers et de trouver des solutions ensemble ; d'appréhender autrement les difficultés ; de ne pas hésiter à expérimenter ; et, pour les managers, d'associer les agents, de se rapprocher d'eux, discuter.

Pour autant, la répétition de la pratique créative en dehors des démarches reste isolée et surtout le fait des personnes ayant participé aux démarches. Ainsi, certaines n'hésitent pas à reproduire les modalités de fonctionnement de CIM, à engager, face à un problème qu'elles rencontrent, un processus de créativité mêlant étroitement réflexion et action, comme l'expose l'encadré suivant.

« J'ai fait le lancement en septembre d'un atelier créativité qui reprend cette même démarche inter-métiers. L'idée est qu'avec nos futurs travaux en gare de Rouen qui arrivent prochainement et qui vont impacter notre mode de fonctionnement, des travaux d'une grande envergure, et du coup l'idée est de pas nuire à la qualité de service au quotidien pour nos clients et comment mieux travailler ensemble et mieux vivre les travaux de la gare de Rouen » (DPX)

Une autre DPX a repris les modalités des groupes CIM pour répondre à l'arrivée de nouvelles rames de train susceptibles de modifier les habitudes de travail. Un DUO a enclenché des groupes de réflexion inter-métiers afin de palier la lenteur et l'aspect « normé » des procédures DMAIC mises en place pour traiter des problèmes complexes. Pour ces personnes, les démarches inter-métiers doivent être « sans fin » en lien avec les nouvelles questions qui émergent au quotidien. Procédant comme dans la démarche CIM, elles mobilisent des groupes de réflexion, trouvent des moyens et le soutien auprès de leur propre direction et tentent des expérimentations qui, en fonction des résultats, sont reproduites.

Ces différents exemples illustrent que la pratique créative perdure localement. Ces traces sont le résultat de l'intérêt porté par les participants à la première démarche et à ses possibilités d'ouverture au point de vue de l'autre.

Mais avec l'arrivée d'EO, les moyens et ressources organisationnels sont recentrés sur la maîtrise des coûts et la productivité, laissant peu de place à la réflexivité et à la créativité des acteurs. La question de la capacité de la pratique créative à se diffuser au sein de l'organisation se pose alors.

3.4. INTRIGUE 4 : UNE PRATIQUE CREATIQUE QUI PEINE A SE PERENNISER

Cette quatrième intrigue rassemble les faits recueillis autour de la pérennisation de la pratique créative au sein de la direction, comme imaginés au départ par le directeur régional.

Les premières démarches questionnent le fonctionnement de la direction régionale en y introduisant davantage de transversalité, de prise d'initiatives et de « lâcher prise » de la part des managers. Si la pratique créative, qui se développe au sein des deux premières démarches, permet ce questionnement, elle semble souffrir d'un manque de reconnaissance et de légitimité aux yeux de ceux qui n'y sont pas impliqués. Ainsi, les membres des groupes inter-métiers soulignent l'importance de montrer aux « autres » (ceux qui ne sont pas impliqués dans les démarches) qu'ils ne se réunissent pas pour « quitter leur poste », que des choses se passent et que des idées prennent forme. Pour les participants, il est alors important de valoriser leur implication, de montrer que ce qu'ils produisent est destiné à tous et peut faciliter le travail au quotidien de chacun.

« La reconnaissance des actions. C'est là où on est peut-être un peu en difficulté aujourd'hui, c'est qu'on a un peu de mal à faire un retour sur tout ça. En fait, pour faire simple, on a 138 actions, aujourd'hui, qui ont été reprises en local, régional ou national, et c'est très difficile de communiquer sur 138 actions. Donc, là, on a décidé de valoriser en particulier les actions qui se mettent en place, donc pour ça, on a une trame maintenant commune de communication auprès des agents en disant voilà ce qui a été mis en place, voilà ce qui peut nous aider, voilà ce qu'on fait ». (Fonction support)

Si le soutien d'une partie des centres du pouvoir (avec le comité de soutien) est à l'origine bien présent, le manque d'adhésion du management de premier et deuxième niveau (DPX et DUO) se fait ressentir. Le « changement de posture managérial », le « lâcher prise » fait peur. Certains responsables ne comprennent pas l'intérêt des démarches et libèrent difficilement des agents pourtant volontaires.

« Le plus difficile pour l'encadrement, c'est de lâcher prise, de lâcher son pouvoir (...) aujourd'hui, les règles, la hiérarchie bureaucratique brident l'intelligence collective. La révolution managériale, elle va passer là-dedans : est-ce que les managers sont capables de gérer l'incertitude, de gérer la non-maîtrise de tout ? Moi je vois, j'expérimente ça avec moi-même... le côté le plus difficile c'est le lâcher prise dans le management... je sers à quoi alors ? » (DET)
« (...) donner la parole aux agents, ça veut dire qu'on a le temps. Ça veut dire qu'on accepte d'entendre des choses qu'on n'a pas envie d'entendre, et ça veut dire qu'on a une marge de manœuvre suffisante pour pas que ce soit un marché de dupes » (DUO)

Alors, sous l'impulsion du manager, c'est bien le quotidien qui reprend ses droits.

« je dirais que l'inter-métiers c'est bien, on se voit, mais après, on repart chacun dans nos petits trucs (...) il ne faut pas se leurrer ce sont des démarches qui prennent du temps aussi et que certainement on est tombé dans nos travers et le quotidien a repris son importance » (Agent)

Si des efforts de créativité perdurent localement (*Cf.* intrigue précédente), ils ne remportent pas l'adhésion des managers qui, majoritairement, pensent qu'il est plus rapide de traiter les problèmes en interne dans le cadre des règles et des procédures. Et, ce n'est pas la démarche EO qui les amène à penser le contraire. Centrée sur le court-terme, l'équipe et la gestion des « irritants », cette nouvelle démarche recentre les énergies sur le contrôle de l'activité quotidienne. Les agents ne sont plus invités à réfléchir sur leur activité mais à énoncer à leur responsable de proximité (DPX) des problèmes qui doivent pouvoir être traités rapidement par l'équipe elle-même ou le management.

<p>« J'ai l'impression que le soufflé est un peu retombé parce que le nouveau directeur est plus dans un management « classique », moins « lâcher prise » dans l'innovation, etc. » (DET) « il y a une volonté de vraiment maîtriser à fond nos fondamentaux (...) on est peut-être moins enclin à laisser le pouvoir aux opérateurs » (DUO)</p>
--

Les managers qui n'adhèrent pas aux démarches CIM et DHN, se retrouvent dans la démarche de l'excellence opérationnelle qui recentre l'agent sur l'énoncé de ses difficultés propres, son métier et la recherche d'efficacité.

Ces différents éléments illustrent une pratique créative qui peine à se reproduire. L'espace dans lequel la pratique créative a pu se développer (CIM et en partie DHN) tend à disparaître au profit de la nouvelle démarche nationale EO. Celle-ci favorise un pilotage de l'action par le contrôle, redonnant aux managers de proximité un rôle qui les rassure.

Pour résumer « notre » histoire, une pratique créative a pu émerger au sein de cette direction régionale, par la volonté du directeur de redonner la main aux acteurs de terrain pour repenser/inventer les services et les métiers de demain, dans le contexte du renouvellement d'un contrat de service et de l'ouverture prochaine à la concurrence. Les participants ont été invités à proposer de nouvelles idées, les expérimenter et, dans certains cas, les déployer. Pour cela, ils se sont appuyés sur des animateurs formés, un comité de soutien, et des plateformes. La pratique créative s'est ainsi développée et a pu se diffuser au-delà des groupes de travail lorsque ces initiatives étaient portées par des managers convaincus du potentiel créatif des échanges inter-métiers pour faire face à de nouveaux enjeux (par exemple des travaux dans la gare de Rouen). L'arrivée de l'excellence opérationnelle met progressivement fin à cette « parenthèse » exploratoire et créative.

4. DISCUSSION : LA CREATIVITE EN PRATIQUE

L'étude de cas longitudinale cherchait à comprendre sous quelles conditions la pratique créative a pu se développer et comment celle-ci a pu ou non faire évoluer le fonctionnement « mécaniste » de l'organisation dont les caractéristiques laissent, *a priori*, peu de place à la créativité. La théorie de la pratique permet d'appréhender la pratique créative au-delà des caractéristiques propres à l'individu créatif ou à l'organisation créative. À partir de la mise en intrigue de l'expérience créative à la SNCF, nous discutons trois points.

4.1. LA CREATIVITE COMME PROCESSUS SITUE ET COLLECTIF

Alors que la littérature sur la créativité individuelle a tendance à mettre l'accent sur les caractéristiques exceptionnelles des individus créatifs (Amabile, 1988 ; Carrol, 1985 ; Shalley et al., 2004), notre étude de cas montre que la créativité est un processus situé et collectif et non le fait d'individus disposant de caractéristiques spécifiques. Lorsque, collectivement, des agents aux compétences variées sont invités à repenser ensemble la qualité des services rendus aux usagers, une expérience créative est perceptible. Les deux premières initiatives (CIM et DHN) ont permis à leurs membres de vivre cette expérience ; elles se rapprochent des caractéristiques de la « communauté d'enquête », qui au-delà de la « communauté de pratique » centrée sur le métier, fonctionne comme « *des collectifs, généralement hétérogènes, engagés dans la création active de connaissances pour faire sens d'une situation d'action spécifique rencontrée par le collectif et pour fonder l'action collective à venir* » (Lorino, 2007, p. 13). Cette communauté génère des idées nouvelles en formant des hypothèses permettant d'expliquer des situations problématiques (les retards, l'accueil des personnes à mobilité réduite, la communication en gare, etc.). Ces hypothèses sont ensuite mises à l'épreuve des faits (Dumez, 2007). On parle d'« abduction » pour désigner cette formulation d'hypothèses souvent « alternatives » - formulation facilitée par la dimension collective inter-métiers et qui serait clé dans le processus créatif (Arjaliès et al., 2013 ; Dumez, 2007 ; Simpson, 2009).

Si la littérature sur la créativité s'est intéressée à la créativité collective comme nous l'avons vu dans le cadrage théorique, elle a avant tout porté son attention sur la question du *comment* le contexte influence cette créativité collective. Ainsi, Cirella (2016) centre son analyse sur le design organisationnel, se rapprochant alors de la littérature sur la créativité organisationnelle. Hargadon et Bechky (2006), quant à eux, adoptent une perspective relationnelle centrée sur les interactions et leurs potentiels pour produire des « moments créatifs ». Pour autant, ces

moments créatifs sont le résultat d'une activité cognitive, créant ainsi un recentrage sur l'individu inapproprié. De notre côté, nous montrons qu'au sein des deux premières démarches (CIM et DHN), la dimension transversale du collectif (Arnoud & Falzon, 2014), permettant de connecter les différents métiers de l'entreprise, est considérée par les participants comme centrale dans l'activité créative. Le collectif autorise ici ce que la forme organisationnelle de l'entreprise ne permet pas compte tenu de son cloisonnement.

Par ailleurs, nos résultats soulignent la mise en place d'une véritable ingénierie de ces collectifs créatifs, développée au sein de l'entreprise. Celle-ci s'appuie sur des participants volontaires qui partagent le sentiment qu'ensemble (dimension collective et inter-métiers) ils peuvent faire mieux, sans barrières (notamment hiérarchiques) à la production d'idées. Des espaces permettent cette production ; ils s'apparentent aux « espaces de discussion » (Detchessahar et al., 2015) en autorisant une discussion ouverte sur le travail, en réunissant régulièrement des membres qui construisent collectivement un « problème » et élaborent une solution à expérimenter, en bénéficiant d'un soutien « politique » permettant de « *produire des règles, des normes ou des solutions collectives de compromis s'inscrivant concrètement dans l'organisation (et parfois contestant l'organisation) et permettant de faire le travail...* » (Detchessahar et al., 2015, p. 67).

Pour autant, ces collectifs créatifs, s'ils favorisent le développement d'une pratique créative n'ont ni survécu, ni permis le développement de cette pratique en dehors de leur périmètre et par des acteurs n'ayant pas participé à ces collectifs. C'est ainsi que la pratique créative disparaît au profit d'un retour au fonctionnement en silo avec la démarche excellence opérationnelle. Par exemple, l'outil DMAIC se rapproche de la fréquente utilisation « détournée » de la célèbre roue de Deming (Plan – Do – Check – Act), orientée vers le contrôle et non l'étude et l'expérimentation (Lorino, 2018). L'analyse à travers la mise en intrigue tend à expliquer cette disparition par la dépendance de ces collectifs aux enjeux politiques organisationnels (en particulier le positionnement des managers) et par leur séparation spatiale avec l'activité conduite au quotidien. Ainsi, il ressort que cette dynamique collective créative est bridée par le manque de soutien managérial et l'éloignement de la créativité du travail quotidien, encore peu (re)connu. Ce sont ces deux points que nous discutons maintenant.

4.2. LE SLACK CREATIF : UNE CONDITION NECESSAIRE MAIS PAS SUFFISANTE

La littérature sur la créativité organisationnelle met en avant l'idée de slack créatif pour développer une capacité créative (Cohendet & Simon, 2007). Pour March (1981), le slack (surplus de ressources) participe à la cohésion de l'organisation et à son adaptabilité en permettant un « jeu » dans les rouages et en protégeant des contrôles organisationnels classiques les personnes et les groupes qui cherchent à innover. Les deux premières démarches relèvent de cette idée de slack créatif, en mettant à la disposition des acteurs des ressources (temps, moyens financiers et soutien de la direction) leur donnant ainsi la possibilité de développer, expérimenter de nouvelles idées. De même que le soulignent Cirella et *al.* (2012), nos résultats montrent que le temps est une ressource importante au sein de ce slack. Pour autant, dans la littérature sur la créativité, le temps est rapporté à l'individu. Ainsi, Amabile (1988) montre qu'il est nécessaire de laisser aux idées le temps de s'installer et de se regrouper par le biais d'une série de processus inconscients augmentant ainsi la probabilité de découvrir de nouvelles idées. Le slack créatif, s'il est nécessaire, devient insuffisant pour développer la pratique créative en dehors des collectifs impliqués dans la communauté d'enquête. Nos résultats soulignent que les collectifs créatifs sont soumis aux enjeux politiques ; s'ils sont protégés par le comité de soutien (soutien politique), ils restent très exposés aux critiques notamment des managers. Ces critiques sont vécues, par les membres, comme un manque de reconnaissance de leur travail, les amenant ainsi à rechercher une légitimité via l'expérimentation et la communication sur les actions menées (*Cf.* paragraphe 4.3). Plus encore, lorsque les démarches CIM et DHN disparaissent, les acteurs qui continuent de développer la créativité se retrouvent en position de « déviant », comme l'innovateur dans l'organisation mécaniste (Alter, 1990). Ces acteurs déviants, souvent des DPX et des DUO, disposent de leurs propres ressources et d'une certaine façon d'une capacité à créer/stimuler leur propre collectif créatif au sein de leur unité et avec d'autres unités.

Nos résultats montrent également que le manager joue un rôle particulier dans la reconnaissance de l'utilité des collectifs créatifs et donc de leur légitimité. Si la littérature sur la créativité reconnaît la place centrale occupée par le management (en général) pour encourager et promouvoir le débat (Anderson et al., 2014), elle reste souvent cantonnée à une dimension motivationnelle (Shalley et al., 2004; Shalley and Zhou, 2010). Au-delà, se pose également la question de la gestion de l'activité quotidienne par les managers et le fait de faciliter ou non les enquêtes lorsqu'un doute s'installe : comment faire mieux ensemble, comment faire face à la concurrence, etc. Pour autant, les managers de proximité semblent mal à l'aise et se réfugient

dans la démarche de l'excellence opérationnelle qui renoue avec une conception de la gestion « par conception », opposée à celle de la gestion « par la communauté », une gestion classique fondée sur l'intervention managériale, la hiérarchie, les ordres et les plans formels, une vision descendante de la firme (Lorino, 2007). Avec cette démarche, le traitement des « irritants » est réalisé lors de l'activité sans construction collective d'un problème, sans ressource particulière (pas d'animateur c'est le manager qui anime, pas de comité de soutien, pas de ressources pour expérimenter et pas de surplus de temps). L'EO se recentre sur un « monologue » au niveau de la ligne managériale et sur une approche « métiers » là où les deux autres démarches visaient avant tout à développer un « dialogue » à tous les niveaux de l'organisation et en inter-métiers. Nos résultats montrent ainsi que la pratique créative, en quête de légitimité, ne peut s'envisager en dehors des enjeux politiques, ceux de l'organisation (choix stratégique), ceux des acteurs (managers) et des ressources auxquelles ils permettent d'accéder.

4.3. UNE PRATIQUE CREATIVE A RECONNAITRE DANS L'ESPACE DE TRAVAIL QUOTIDIEN POUR RENFORCER LE LIEN ENTRE LA REFLEXION ET L'ACTION

Des discussions précédentes, il ressort que la pratique créative, pour exister et se développer au sein de l'organisation mécaniste, doit également être (re)connue dans l'espace de travail quotidien.

La pratique créative perdure au-delà des démarches CIM et DHN lorsque le manager s'en saisit dans le cadre de l'activité courante de son unité ou avec les autres unités et facilitent les enquêtes collectives lorsqu'un doute s'installe dans cette activité. Ce résultat montre qu'il est important de lier la pratique créative à l'activité pour lui permettre de se reproduire et d'obtenir les soutiens nécessaires, notamment celui des managers.

Le rapprochement de la réflexion et de l'action est nécessaire à l'apprentissage en situation : « *practice is a system of activities in which knowing is not separate from doing. Further, learning is a social and participative activity rather than merely a cognitive activity* » (Gherardi, 2000, p. 215). Ce lien entre réflexion et action est peu étudié dans la littérature sur la créativité peut-être parce que celle-ci est le plus souvent réduite à un préalable à l'innovation vue comme production d'idées nouvelles (Amabile et al., 1996). Ainsi la littérature se concentre sur le processus de génération de nouvelles idées, les conditions favorables (Cirella, 2016) ou les interactions et activités à l'origine de moment créatifs (Hargadon et Bechky, 2006). Nos résultats montrent au contraire qu'il est important, pour développer une pratique créative et

favoriser sa reproduction au sein de l'organisation, d'aller au-delà de la simple production d'idées mais aussi de lier celle-ci à l'action.

Cet ancrage dans « l'action » rejoint le point névralgique de la théorie de la pratique « *focus on how people act in organizational contexts* » (Feldman & Orlikowski, 2011, p. 1242). Selon ces auteurs, pour espérer une possible transformation/amélioration des régularités ou ordres sociaux (structures, institutions, routines, etc.), il est important de reconnaître les potentialités de l'action située dans sa capacité de (re)produire et transformer. Et plus spécifiquement les potentialités de l'action créative conduisant à des nouvelles solutions collectivement pensées, à condition que soit précisément reconnue la dimension créative de toute action humaine (Joas, 1996). Ceci implique de laisser une place forte à la réflexivité et à l'expérimentation dans le travail quotidien, à l'« enquête » collective : « [the inquiry process] *is driven by an existential motive (...) something must be done to pursue action or even to survive as an individual or as an organization* » (Lorino, 2018, p. 110) - ici survivre dans un contexte d'ouverture à la concurrence et de renouvellement d'un contrat de service. Lorsque les initiatives étudiées ont permis aux acteurs, disposant de compétences variées mais complémentaires, d'enquêter collectivement sur l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers, la créativité des acteurs a été stimulée et des solutions/idées ont été trouvées. Ces dernières ont généralement été adoptées (*cf.* l'exemple du patio) voire généralisées dans d'autres espaces et temps. En revanche, la dynamique même de l'enquête est apparue complexe à pérenniser au sein d'une organisation ayant du mal à se départir du poids de la hiérarchie et du contrôle.

5. CONCLUSION

Les contributions de cette recherche sont multiples. D'un point de vue managérial, l'intérêt de cette recherche est de laisser entrevoir la possibilité de développer la pratique créative au sein d'organisations mécanistes. Pour autant, celle-ci doit être soutenue par des managers facilitateurs qui, en situation de travail, permettraient le développement d'une pratique créative. L'emploi du conditionnel n'est ici pas anodin et laisse entrevoir une limite de notre recherche et une voie de recherche future : comment faire évoluer la « pratique » des managers des organisations mécanistes, habitués au contrôle et au pilotage de l'activité ? En effet, nos résultats tendent à montrer l'intérêt pour le management/la direction de soutenir les enquêtes collectives lorsque, dans le travail quotidien, un doute est levé : produisons-nous un bien ou un

service de qualité permettant de faire face à l'arrivée prochaine de la concurrence ou permettant de renouveler un contrat de service ?

D'un point de vue théorique, ce travail de recherche propose une approche peu mobilisée dans les travaux sur la créativité : celle de la pratique. Une telle approche permet à la fois de comprendre ce que les gens font, dans quel contexte et l'effet de leur pratique sur l'organisation. Elle permet de s'intéresser à la « creativity-as-practice » encore peu développée dans la littérature et qui permet pourtant de dépasser la dichotomie classique d'une vision uniquement centrée sur l'individu ou l'organisation (Stierand, 2014 ; Iterson et al., 2017). Si nos résultats soulignent le difficile développement de la pratique créative en dehors de collectifs dédiés au sein d'une organisation mécaniste, il serait intéressant de poursuivre cette analyse. Et de s'intéresser à des méthodologies « dialogiques » propices à saisir la pratique créative ne serait-ce que dans le travail quotidien. Une piste envisageable serait de faciliter, dans le cadre d'une recherche-action, la conduite d'une enquête associant les chercheurs, les membres de l'organisation (Lorino et al., 2011) mais également les parties prenantes externes à l'organisation. En effet, comme le soulignent Anderson et al. (2014), la plupart des théories et des recherches sur les contextes sociaux favorisant la créativité et l'innovation des employés ont été confinées à des frontières organisationnelles. A quelques exceptions près, peu d'attention a été accordée à la manière dont les corps professionnels, les partenaires, etc. influencent la créativité et l'innovation des employés (Operti et Carnabuci, 2014). A ce titre, replacer le client au centre des initiatives créatives serait une piste envisageable. Encore faut-il que soit déjà reconnu le potentiel créatif de tout un chacun, en particulier des travailleurs et que soit examiné « *the creative side of everyday organizing* » (Hjorth et al., 2018).

Références

- Alter, N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris : L'Harmattan, Collection Logiques Sociales.
- Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., et Herron, M. (1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39 : 5, 1154–1184.
- Anderson, A., Sharad, G., Huber, Gregory, Malhotra, N., & Watts, D.J. (2014), *Political Ideology and Racial Preferences in Online Dating*, *Sociological Science*, 1, 28–40.
- Arjaliès, D.L., Lorino, P., Simpson, B. (2013), Understanding Organisational Creativity: Insights from Pragmatism, in M. Kelemen and N. Rumens (dir.), *American pragmatism and Organization: issues and controversies*, Burnington, VT: Gower Publishing, 131-145.

- Arnoud, J. et Falzon, P. (2014), Favoriser l'émergence d'un collectif transverse par la co-analyse constructive des pratiques, *Le travail humain*, 77 : 2, 127-153
- Beardon, C., Ehn, P., et Malmborg, L. (2002), *Design of augmented creative environments*. Proceedings of CSCL 2002, Boulder, Colorado, January 7-11, 2002, Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 503-504.
- Bourdieu, P. (1990), *The logic of practice*, Cambridge, UK: Polity Press.
- Carlsen, A., Clegg, S.R. et Gjersvik, R. (2012), *Idea Work. Lessons of the Extraordinary in Everyday Creativity*, Oslo/London: Cappelen Damm/Palgrave.
- Carrol. J. B. (1985), *Domains of cognitive ability*, Paper presented at the meeting of the American Association for the Advancement of Science, Los Angeles.
- Chia, R., et Mackay, R. (2007), Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective, *Human relations*, 60 : 1, 217-242.
- Cirella, S. (2016), Organizational Variables for Developing Collective Creativity in Business: A Case from an Italian Fashion Design Company, *Creativity & Innovation Management*, 25 : 3, 331-343.
- Cirella, M., Guerci, M., et Shani A.B. (2012), A Process Model of Collaborative Management Research: The Study of Collective Creativity in the Luxury Industry, *Systemic Practice and Action Research*, 25, 281-300.
- Cohen, M., & Levinthal, D. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative science quarterly*, 35.
- Cohendet, P., Grandadam, D, et Simon, L. (2008), Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs, *Management International*, 13 : 1, 29-43.
- Cohendet, P. et Simon, L. (2007), Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm, *Journal of Organizational Behavior*, 28 : 5, 587.
- Corbett-Etchevers, I., et Mounoud, E. (2011), A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company, *Management Learning*, 42 : 2, 165-181.
- Cunliffe, A. L. (2002), Social Poetics as Management Inquiry. A Dialogical Approach, *Journal of Management Inquiry*, 11 : 2, 128-146.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., Stimec, A. (2015), Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique, *@GRH*, 3 : 16, 63-89.
- Dewey, J. (1938/1967), *Logic: The theory of inquiry*, New York: Holt.
- Dumez, H. (2007), La créativité de l'agir et l'analyse de l'action située, *Le Libellio d'Aegis*, 3(4), Numéro spécial Novembre, 41-45.
- Feldman, M. S. et Orlikowski, W. J. (2011), Theorizing Practice and Practicing Theory, *Organization Science*, 22 : 5, 1240-1253.
- Fortwengel, J., Schüßler, E., et Sydow, J. (2017), Studying organizational creativity as process: Fluidity or duality? *Creativity and Innovation Management*, 26 : 1, 5-16.
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Geiger, D. (2009), Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing, *Management Learning*, 40 : 2, 129-144.
- Gherardi, S. (2000), Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations, *Organization*, 7 : 2, 211-223.
- Gherardi, S. (2006), *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*, Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Gherardi, S. (2009), Introduction: The Critical Power of the 'Practice Lens', *Management Learning*, 40 : 2, 115-128.

- Gherardi, S. (2010), Telemedicine: A practice-based approach to technology, *Human relations*, 63 : 4, 501–524.
- Gherardi, S., et Nicolini, D. (2002), Learning the Trade: A Culture of Safety in Practice, *Organization* 9 : 2, 191-223.
- Giddens, A. (1984), *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*, Chicago: University of California Press.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., et Ruddy, T. M. (2005), Creativity and Standardization: Complementary or Conflicting Drivers of Team Effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48 : 3, 521.
- Hargadon, A.B., et Bechky, B.A. (2006), When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work, *Organization Science*, 17 : 4, 484-500.
- Hjorth, D., Strati, A., Weik, E., et Drakopoulou Dodd, S. (2018), Organizational Creativity, Play and Entrepreneurship: Introduction and Framing, *Organization Studies*, 39 : 2-3, 155-168.
- Houellebecq, M. (2019), *Sérotonine*, Paris: Flammarion.
- Iterson, A., Clegg, S et Carlsen, A. (2017), Ideas are feelings first: epiphanies in everyday workplace creativity, *M@n@gement*, 20 ; 3, 221-238.
- Jarzabkowski, P., J. Balogun et D. Seidl (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective, *Human relations*, 60 : 1, 5- 27.
- Joas, H. (1996), *The creativity of action*, Cambridge: Polity Press.
- Langley, A. (1999), Strategies for Theorizing from Process Data, *Academy of Management Review*, 24, 691-710.
- Lorino, P. (2007), Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : le modèle de processus en gestion, *Annales des Télécommunications*, 62 : 7-8, 753-771.
- Lorino, P. (2018), *Pragmatism and organization studies*, Oxford: Oxford University Press.
- Lorino, P., et Nefussi, J. (2007), Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs, *Revue française de gestion*, 1 : 170, 75-92.
- Lorino, P., Tricard, B., et Clot, Y. (2011), Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry, *Organization Studies*, 32 : 6, 769-801.
- Lubart, T. (2003), *Psychologie De La Créativité*, Armand Colin, Place.
- March, J. (1981), Footnotes to Organizational Change, *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577.
- Massé, D. et Paris, T. (2013), Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise: Les leçons du cirque du soleil, *Revue Internationale de Gestion*, 3 : 38, 6-15.
- Mead, G.H. (1938), *The philosophy of the act*, Chicago: University of Chicago Press.
- Mérindole, V., et Versailles, D.W. (2018), La créativité aussi se manage, surtout dans les grandes entreprises, *The conversation*, 12 avril 2018.
- Napier, N.K. et Nilsson, M. (2006), The development of creative capabilities in and out of creative organizations: Three case studies, *Creativity & Innovation Management*, 15 : 3, 268-78.
- Nicolini, D. (2009), Articulating Practice through the Interview to the Double, *Management Learning*, 40 : 2, 195-212.
- Nicolini, D., Gherardi, S., et Yanow, D. (2003), *Knowing in organizations. A practice-based approach*, New-York: Taylor & Francis.
- Operti, E., et Carnabuci, G. (2014), Public knowledge, private gain: The effect of spillover networks on firms' innovative performance, *Journal of Management*, 40, 1042-1074.

- Parjanen, S., Hennala, L., et Konsti-Laakso, S. (2012), Brokerage functions in a virtual idea generation platform: Possibilities for collective creativity? *Innovation: Management, policy & practice*, 14 : 3, 363–374.
- Parmentier, G. et Mangematin, V. (2009), Innovation et création dans le jeu vidéo, *Revue Française de Gestion*, 191, 71-87.
- Parmentier, G., et Szostak, B. (2015), La créativité organisationnelle vue sous l’angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d’une organisation, AIMS, Paris, 3-5 juin.
- Penrose, E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Pentland, B.T. (1999), Building process theory with narrative: From description to explanation, *Academy of Management Review*, 24 : 4, 711–724.
- Radaelli, G., Guerci, M., Cirella, S., Shani, A. B. (2014), Intervention Research as Management Research in Practice: Learning from a Case in the Fashion Design Industry, *British Academy of Management*, 25, 335-351.
- Rasche, A., et Chia, R. (2009), Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective, *Organization Studies*, 30 : 7, 713-734.
- Ricœur, P (1983), *Temps et Récit*, Paris: Éditions du Seuil.
- Seidl, D., et Whittington, R. (2014), Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies, *Organization Studies*, 35, 1407-21.
- Shalley, C.E., Zhou, J., and Oldham, G.R. (2004), The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30 : 6, 933-58.
- Shalley, C. E., et Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview, in J. Zhou & C. E. Shalley (dir.), *Handbook of organizational creativity*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 3-31.
- Simpson, B. (2009), Pragmatism, Mead and the Practice Turn, *Organization Studies*, 30(12), 1329-1347.
- Stierand, M. (2014), Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs, *Management Learning*, 46 : 5, 598-617.
- Styhre, A., Börjesson, S. (2006), Innovativeness and creativity in bureaucratic organizations: Evidence from the pharmaceutical and the automotive industry, OLCK Conference at the University of Warwick, Coventry on 20th-22nd March.
- Thompson, V.A. (1965), Bureaucracy and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 10 : 1, 1-20.
- Tsoukas, H., Hatch, M. J. (2001), Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity, *Human relations*, 54 : 8, 979-1013.
- Whittington, R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research, *Organization Studies*, 27, 613-34.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., et Griffin, R. W. (1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, 18 : 2, 293-321.