Evolution d'une routine organisationnelle : les étapes de transformation de la routine innovation participative. Le cas de la SNCF

Deslee Carine, ATER
Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises
LEM (Lille Economie & Management) - UMR CNRS 8179
IAE, Université de Lille - 104 avenue du Peuple Belge - 59043 LILLE Cedex
Tel : 06 10 19 39 08
carinedeslee@wanadoo.fr

Résumé
Face à une concurrence internationale exacerbée, l'innovation constitue l'une des clés du développement des entreprises. Notre recherche s'intéresse au cas de la SNCF (Société Nationale des Chemin de Fer) qui, avec ses quelque 160 000 cheminots en 2006, constitue en soi une institution. La SNCF, structure bureaucratique par excellence, est a priori peu favorable à l'innovation (Weber, 1971 ; Mintzberg, 1982 ; Alter, 1995). La SNCF recouvre des réalités différentes qu'il s'agisse du fret, du matériel, de l'infrastructure ou des voyages en France et en Europe. Notre questionnement prend en compte les défis que doit relever la SNCF et comment elle s'y prend. Nous nous interrogeons sur la transformation dans le temps de cette routine organisationnelle Innovation Participative depuis 1986. Comment un système de suggestions relativement limité en 1938 et pendant de nombreuses années est-il devenu un des leviers du plan stratégique de l'entreprise, appelé projet industriel ? Nous nous intéressons à la routine Innovation Participative qui depuis 1990 a beaucoup évolué à la SNCF alors qu'une routine organisationnelle dans la littérature est le plus souvent considérée comme stable (Nelson et Winter, 1982 ; Cohen et al., 1996). La direction de la SNCF fait de l'innovation participative un outil de sa politique des ressources humaines, repris dans le projet stratégique de l'entreprise. Elle l'utilise depuis 2005 comme vecteur de communication à la fois externe et interne avec 'des idées d'avance'. La nature même de la routine Innovation Participative fait que l'évolution de cette routine n'est pas homogène dans les différentes branches et qu'elle varie également selon les établissements.
Nous nous appuyons sur la méthodologie préconisée par Barley et Tolbert (1997) pour mieux appréhender depuis 1990 les différentes étapes du processus d'institutionnalisation de la SNCF au travers de la notion de script. Nous analysons dans une posture épistémologique interprétativiste, aussi appelé constructiviste modéré la routine Innovation Participative, au sens de Feldman (2000), en nous appuyant sur l'éclairage des scripts de la SNCF, entreprise publique confrontée à l'ouverture de son marché et à la concurrence. Nous montrons comment cette routine a évolué et comment sa finalité s'est transformée au fil de l'évolution des scripts de la SNCF à laquelle elle contribue également.

Cette recherche met en évidence les interactions entre la routine innovation participative développée par la SNCF et la SNCF envisagée au travers de ses scripts au sens de Barley et Tolbert (1997). Au regard de l'impulsion stratégique donnée par la SNCF avec son projet industriel, nous mettons en évidence comment la routine organisationnelle Innovation Participative s'est transformée dans le temps et ce à un niveau macroscopique et abordons en quoi l'approche par l'institutionnalisation de l'innovation participative constitue un apport à la compréhension des mécanismes de transformation de cette routine.

Mots clés : routine, transformation, innovation participative, SNCF, script.

Face à une concurrence internationale exacerbée, l'innovation constitue l'une des clés du développement des entreprises. Nous nous intéressons ici au cas de la SNCF en tant qu'institution bureaucratique et plus particulièrement à la routine d'innovation participative, dont l'objectif est d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans la recherche d'innovations, tant en termes de produits que de services. Cette routine d'innovation participative est en place notamment dans une grande société européenne de chemins de fer, la « Société Nationale des Chemins de Fer Français » (SNCF). La question des rapports innovation et bureaucratie est pléthorique. Nous nous intéressons dans cette recherche à la façon dont la SNCF peut réussir à relever les défis qui l'attendent, notamment l'ouverture de son marché et la concurrence.

La direction de la SNCF fait de l'innovation participative un véritable outil de sa politique des ressources humaines qui est repris dans le projet stratégique de l'entreprise. Elle l'utilise comme vecteur de communication à la fois externe et interne depuis avril 2005, ce qui contribue à l'évolution de la culture de l'entreprise.

Nous nous intéressons à la routine Innovation Participative qui, depuis plus de vingt ans, a beaucoup évolué, d'où le questionnement suivant : comment une routine organisationnelle telle que l'Innovation Participative s'est-elle transformée dans le temps ? Comment ce qui pendant de nombreuses années, depuis la création de la SNCF en 1938, était un système de suggestions relativement limité, est-il devenu un des leviers du plan stratégique de l'entreprise, appelé projet industriel ? Nous abordons également en quoi l'approche par l'institutionnalisation de l'innovation participative constitue un apport à la compréhension des mécanismes de transformation de cette routine.

Après avoir précisé notre cadre théorique et la notion de routine, nous présentons l'objet Innovation Participative dans le contexte stratégique de la SNCF, puis le design de notre recherche avant une dernière section sur l'analyse et les résultats.

1. CADRE THEORIQUE DE NOTRE RECHERCHE

1.1. LES NOTIONS DE ROUTINE ET DE SCRIPT

Nous notons qu'il n'existe pas de vision unifiée de la notion de routine qui peut selon les auteurs avoir des sens très différents selon qu'elle recouvre un modèle de comportement au niveau individuel ou organisationnel ou une capacité d'apprentissage. La théorie évolutionniste accorde une place à part aux routines, activités répétitives relativement stables développées lors de

l'usage de ressources spécifiques. Les routines sont définies par Nelson et Winter (1982) dans cette perspective comme des activités stables ancrées dans la répétition (« modèles de comportements réguliers et prédictibles »). Les routines revêtent un caractère tacite et stables (Autissier et Wacheux, 2000 : 40). Si elles permettent à l'organisation de fonctionner de façon efficiente, elles ont aussi, selon les évolutionnistes, l'inconvénient de favoriser l'inertie (Montgomery, 1995). Ceci amène une définition extensive de la routine comme le fait remarquer Reynaud (2001). Cohen et al. se sont réunis en août 1995 à Santa Fe (1996 : 684) (d'après Feldman, 2000 : 611-612 et Reynaud, 2001) pour tenter de préciser la notion de routine. Ils définissent la routine comme une capacité exécutable pour une performance répétée dans certains contextes qui ont été appris par l'organisation en réponse à certaines pressions. C'est une « aptitude à exécuter une action répétée dans un contexte qui a été appris par une organisation, cette action se définit comme une pression vers la sélection. ». La recherche de consensus de ce groupe de travail de Sante Fe n'a pas permis de préciser la routine mieux que par l'idée qu'elle est un modèle d'action. Le fait qu'une routine organisationnelle puisse se transformer au cours du temps a été peu étudié en tant que tel, cette dernière est en effet généralement considérée comme stable.

Nous retenons cette définition de Feldman (2000 : 611) pour définir à un niveau macroscopique la routine d'innovation participative à la SNCF : « Les routines sont des structures temporelles qui sont souvent utilisées comme une façon d'accomplir un travail organisationnel » Nous nous inscrivons dans ce courant constructiviste plus récent avec des travaux comme ceux de Barley (1986), de Pentland et Rueter (1994) qui parlent d'interactions entre des acteurs, interaction reconnue et légitimée et une grammaire d'action, de Tsoukas et Chia (2002) ou de Feldman et Pentland (2003). Feldman (2000) distingue l'aspect 'ostensive' de la routine en tant que norme, représentation de ce qu'est la routine (par exemple une routine de l'embauche) de l'aspect 'performative', à savoir la manière dont elle est mise en œuvre avec comme le précisent Tsoukas et Chia (2002) une vision de l'intérieur plus microscopique privilégiant la façon dont les acteurs de l'organisation revisitent leurs croyances et habitudes d'action en réponse aux nouvelles expérimentations et circonstances locales.

Feldman et Pentland (2003 : 97) présentent plusieurs métaphores de la routine organisationnelle, notamment celle qui la relie à des programmes de performance ou des scripts, qui traitent de comportements organisationnels et sociaux complexes (Gioia et Poole, 1984).

1.2. QUELQUES POINTS DE REPERES SUR L'INNOVATION PARTICIPATIVE ET L'INNOVATION

Tout d'abord, nous allons définir ce que nous entendons par innovation participative. D'autres avant nous se sont intéressés à cet objet. Durieux (2000) définit l'innovation participative comme celle proposée hors mission par des acteurs de l'entreprise. Plus complète que la simple suggestion, ce type d'innovation suppose une participation active de l'innovateur tout au long du processus de développement. Everaere (1996) s'est également intéressé à cette démarche qui « émane d'une volonté au niveau des dirigeants de ne pas réserver l'innovation à quelques spécialistes, mais de la répandre chez tous les salariés de l'entreprise. »

Nous complétons cette définition par la définition de l'innovation de Van de Ven, (1986 : 591-592) pour qui « une innovation, c'est d'abord une nouvelle idée. L'idée 'nouvelle' peut être une recombinaison d'idées anciennes aussi longtemps que l'idée est perçue comme nouvelle par les personnes impliquées. C'est une innovation même si elle peut apparaître à d'autres comme une 'imitation' de ce qui peut exister ailleurs. » L'innovation recouvre le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées par des individus qui au cours du temps s'engagent dans des transactions avec d'autres au sein d'un ordre institutionnel. Les définitions et acceptions de l'innovation sont nombreuses. Les débats autour de l'innovation sont riches comme en attestent Carrier et Garand (1996).

Les méthodes pour faire naître les idées sont variées. La théorie de l' « Idea Management » (De Bradandère, 2002) met en avant quatre sources potentielles : clients, fournisseurs, employés, actionnaires. L'Innovation Participative se focalise sur la source « employés ». pour développer le potentiel créatif des individus d'une organisation. La construction d'un cadre pour que les idées soient générées puis évaluées a son importance. La créativité n'est pas due au hasard. Slappendel (1996) définit les traits principaux de trois perspectives sur l'innovation dans les organisations d'après Pierce et Delbecq (1977). Selon cette typologie de Slappendel (1996), nous considérons que l'Innovation Participative correspond avant tout à la perspective de processus interactif. Nous pouvons nous demander dans quelle mesure une organisation comme la SNCF est favorable à l'innovation participative. Bien sûr, nous sommes conscients de la variance au sein d'un tel terrain qui est par nature complexe.

1.3. LA SNCF, UNE STRUCTURE BUREAUCRATIQUE A PRIORI PEU FAVORABLE A L'INNOVATION

L'innovation dans les organisations bien établies est un processus difficile (Weber, 1971 ; Mintzberg, 1982 ; Alter, 1995). Pour Weber (1971), la bureaucratie est un des instruments de rationalisation dont se dotent les organisations. Il décrit le type idéal de la bureaucratie qui comporte trois traits essentiels : l'impersonnalité des règles, le caractère d'expert et de spécialiste des fonctionnaires, un système hiérarchique contraignant impliquant subordination et contrôle. De façon générale, la bureaucratie instrumentale au sens de Weber est maintenant globalement rejetée et la bureaucratie est supposée devenir un lieu d'innovation permanente grâce aux marges de manœuvre laissées par ce système.

Ainsi, il existe un potentiel d'innovation propre aux services publics qu'il convient d'exploiter (Clergeau de Mascureau, 1995). Par nature, l'innovation est contraire à l'essence même des organisations à caractère bureaucratique (Clergeau de Mascureau, 1995 : 145, 147) où toute action fait l'objet de procédures prédéfinies qui sont ensuite appliquées. La bureaucratie est légitime parce qu'elle est efficace. Elle est efficace parce qu'elle est rationnelle, impersonnelle et permet le calcul et la prévision. «Cette logique organisationnelle et institutionnelle de la bureaucratie interdit de lui attribuer quelque potentiel innovateur. Et tel n'est pas son rôle», énonce Clergeau de Mascureau (1995 : 145) en traitant des principes wébériens de la bureaucratie. La bureaucratie est explicitement conçue pour obéir et non pour imaginer. Aujourd'hui, ce terme a donc plutôt une connotation négative, au sens où la bureaucratie est envisagée comme la puissance abusive et routinière que peuvent avoir les fonctionnaires ou les bureaucrates. Selon Shane (1995), deux raisons principales expliquent ce phénomène d'incompatibilité entre innovation et bureaucratie. D'une part, la spécialisation du travail amène une résistance aux idées nouvelles dans les organisations : chaque membre de l'organisation a tendance à se focaliser sur son propre champ de compétences, ce qui limite les échanges d'informations horizontaux, nécessaires pour que les innovations se développent. D'autre part, la distribution des ressources et du pouvoir à l'intérieur des organisations peut être menacée et remise en cause avec l'émergence d'une innovation. Les membres de l'organisation qui bénéficient de cette répartition et de privilèges attachés vont freiner toute possibilité de changement. Ce modèle wébérien théorique d'organisation de la bureaucratie a été analysé et ces phénomènes pervers de blocage, appelés 'rigidités bureaucratiques' ou 'cercles vicieux

bureaucratiques', qui limitent l'efficacité de la bureaucratie et réduisent même sa capacité à mettre en œuvre la nouveauté ont été dénoncés (Crozier, 1963 ; Alter, 1996).

Burns et Stalker (1961) introduisent la distinction entre la structure mécaniste (ou bureaucratique) et la structure organique. La première est considérée comme tout à fait adaptée à l'exécution des tâches routinières, standardisées, dans un contexte environnemental stable, tandis que la seconde vaut pour les situations marquées par l'instabilité technologique ou commerciale. L'organisation de type organique est la plus à même d'innover, car elle démontre plus d'adaptabilité dans les environnements changeants que l'organisation de type mécaniste. Un bon nombre d'auteurs (Burns et Stalker, 1961 ; Zaltman et al., 1973) soulignent la nécessité d'une structure moins formalisée, moins bureaucratique pour favoriser l'autonomie et la créativité des acteurs (Burns et Stalker, 1961, d'après Desreumaux, 1998).

Selon Alter (1995), l'innovation est antagonique et complémentaire à l'organisation. Innover c'est changer les relations entre processus de production et le rapport au marché. Pour Normann (1971 : 214), il n'est pas possible de conclure sur la base de sa recherche que les organisations formalisées, bureaucratiques avec des instruments de contrôle guidant le processus sont toujours dommageables à l'innovation. Il est rejoint dans son analyse par Adler et Boris (1996) qui spécifient que la bureaucratie peut être facilitante ou coercitive selon les cas. D'autres auteurs comme Spender et Kessler (1995 : 43) défendent l'idée que l'innovation à chacune de ses phases de développement requiert un mode d'organisation qui lui est plus favorable. La SNCF s'apparente à une bureaucratie mécaniste selon Mintzberg (1982) et à une organisation mécaniste selon Burns et Stalker (1961).

Avoir dans une bureaucratie comme la SNCF une routine d'Innovation Participative est intéressant à deux titres. Tout d'abord, la bureaucratie n'est pas a priori la forme la plus favorable à l'innovation même si il existe des marges de liberté pour les acteurs comme l'ont confirmé Bouyer et al. (2003)[i] dans leur étude sur la culture cheminote. Ensuite, les routines sont par nature plutôt stables et donc favoriser l'innovation à toutes ses phases (émergence, développement, mise en œuvre) par une même routine n'est pas évident en soi. Notre questionnement sur comment une routine organisationnelle telle que l'Innovation Participative s'est transformée dans le temps, prend en compte les défis que doit relever la SNCF et comment elle s'y prend.

1.4. QUESTION DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DU CADRE THÉORIQUE PROPOSÉ PAR BARLEY ET TOLBERT (1997)

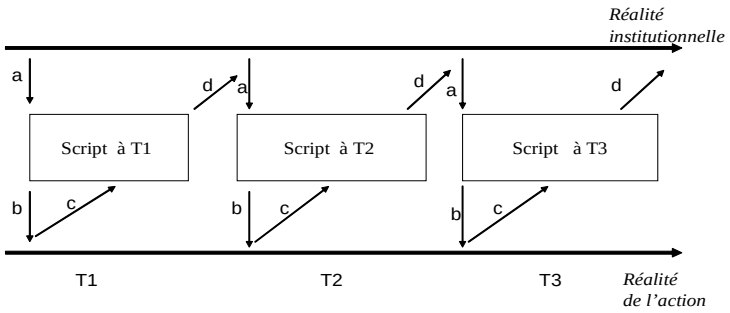
Notre propos est de comprendre quelle est l'évolution de la routine Innovation Participative, comment la finalité de la routine Innovation Participative s'est transformée au cours du temps et aborder en quoi l'approche par l'institutionnalisation de l'innovation participative constitue un apport à la compréhension des mécanismes de transformation de cette routine.

Pour cela, nous nous appuyons sur le modèle séquentiel simplifié d'institutionnalisation proposé par Barley et Tolbert (1997) appliqué au cas de la SNCF pour mettre en exergue les interactions entre cette routine d'Innovation Participative et les scripts de la SNCF.

Une institution d'après Scott (1985 : 33) se compose de structures cognitives, normatives et régulatives qui permettent d'apporter une stabilité et de donner un sens aux comportements sociaux. Les institutions sont véhiculées de différentes façons (culture, structures et routines) et interviennent à différents niveaux de juridiction. Barley et Tolbert (1997) définissent l'institution par des règles partagées et des typologies qui identifient des catégories d'acteurs sociaux et leurs activités ou les relations correspondantes.

Le cadre théorique proposé par Barley et Tolbert (1997) repose sur la notion de script. Ces scripts peuvent être identifiés de façon empirique quel que soit le type d'acteur ou le niveau d'analyse auquel s'intéresse le chercheur. Selon Barley et Tolbert (1997 : 98), les scripts sont observables. Il s'agit des activités récurrentes et de modes de caractéristiques d'interactions dans un contexte particulier. Les scripts peuvent être identifiés de façon empirique. Ce modèle séquentiel tel que présenté dans la figure 1 nous intéresse pour décrire les réalités institutionnelles et les réalités de l'action de l'évolution de la routine Innovation Participative. Par réalité institutionnelle, nous entendons les structures routinières avec des comportements considérés comme 'allant de soi' (DiMaggio et Powell, 1991 ; Scott, 1995). Selon Barley (1986), à partir de ces interactions journalières qui se passent dans les institutions, il est possible de définir des scripts. La réalité de l'action correspond à la réalité de ce qui se passe au niveau des actes.

Figure 1 : Un modèle séquentiel d'institutionnalisation



a= encoder, b= 'enact', c= répliquer ou revisiter, d= externaliser et objectiver

D'après Barley S.R & Tolbert Pamela S. (1997).

Le premier temps de l'institutionnalisation (flèche a) repose sur l'encodage de principes institutionnels dans les scripts utilisés dans des contextes spécifiques. Cet encodage a le plus souvent lieu en phase de socialisation et implique une internalisation individuelle des règles et une interprétation en comportements appropriés dans des contextes spécifiques. Le deuxième temps (flèche b) de l'institutionnalisation se passe quand les acteurs mettent en acte les scripts qui encodent les principes institutionnels. Le troisième temps de l'institutionnalisation (flèche c) recouvre les comportements qui revisitent ou répliquent les scripts qui informent l'action. Le quatrième temps (flèche d) symbolise l'objectivation et l'externalisation de comportements et d'interactions produites durant la période en question. Ce modèle montre que l'institutionnalisation (ou structuration) est un processus continu dont les opérations ne peuvent être observées qu'au cours du temps.

Ces flèches verticales et diagonales qui relient la réalité institutionnelle et la réalité de l'action dénotent la dualité des systèmes sociaux. Les flèches verticales représentent les contraintes institutionnelles en action et les flèches diagonales représentent le maintien ou la modification de l'institution au travers de l'action. Le plus souvent, ce sont des forces au départ exogènes au système étudié qui créent de la perturbation (changement de technologie, nouvelles lois, mouvements économiques majeurs…) et qui sont susceptibles d'occasionner une occasion de changement institutionnel.

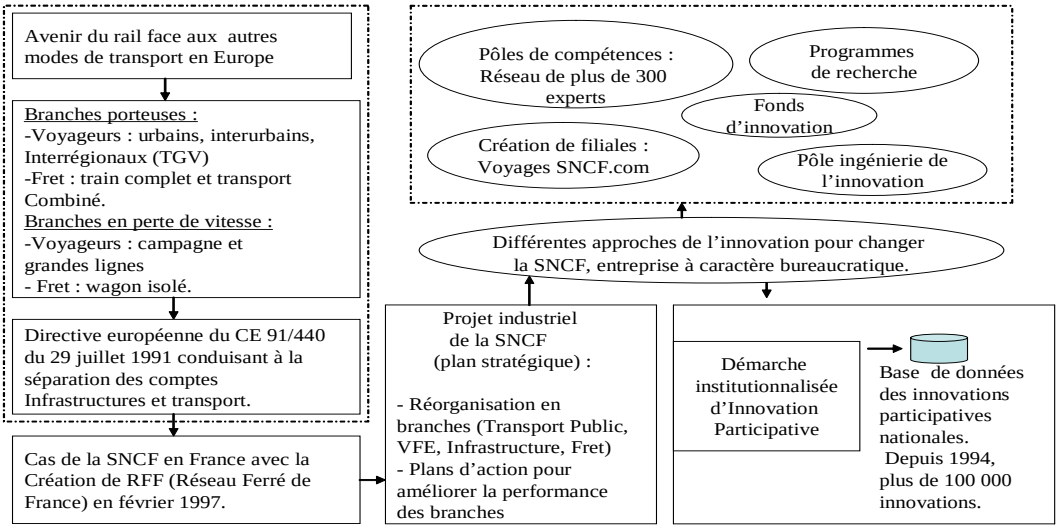
2. PRESENTATION DU CAS ETUDIE : L'INNOVATION PARTICIPATIVE A LA SNCF

2.1. LE CONTEXTE STRATÉGIQUE DE LA SNCF ET L'INNOVATION PARTICIPATIVE

La SNCF, société anonyme, contrôlée par l'État, a une longue histoire qui démarre en 1938 avec la fusion de cinq compagnies privées et deux réseaux publics. Elle est tout d'abord une société anonyme, contrôlée par l'État. Puis, en 1983, elle devient un établissement public industriel et commercial (EPIC)[ii]. Ces mesures s'insèrent dans le cadre de la loi d'orientation sur les transports intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982.

Ce 'corps social' (Bouyer et al., 2003 : 52) défend l'existence même du contrat social (statut, retraite). C'est dans cette optique que sont expliquées les grandes grèves de 1986-1987. On fait grève dans son domaine parce que l'on a des problèmes, on fait grève pour de grandes causes quand les fondements mêmes du contrat social sont perçus comme remis en question (conflit de 1995 pour les retraites par exemple). Au début des années 1990, des entreprises françaises comme EDF-GDF, La Poste ou la SNCF ont subi des changements organisationnels importants afin d'obtenir la souplesse nécessaire pour faire face à la concurrence privée et pour s'adapter aux nouvelles directives européennes qui mettent en concurrence certains monopoles d'état, comme celui du transport ferroviaire. En 1995, la Conférence Européenne des Ministres de Transport a organisé un Séminaire International pour discuter de la situation du transport ferroviaire en Europe, dont les résultats ont été compilés dans la publication « Des chemins de fer, pour quoi faire? », sur laquelle nous nous appuyons. En discutant les opportunités de développement pour les chemins de fer dans un avenir proche, Plassard (1995) avance que les entreprises ferroviaires sont dans une période cruciale de leur histoire où il faut définir les services qu'elles développeront et ceux qu'elles abandonneront. Selon lui, le plus important aujourd'hui est de pouvoir répondre à la question : quel avantage décisif apporte le chemin de fer à la collectivité et aux usagers ? Sans remettre en cause l'organisation du système de transport ferroviaire, mais en le comparant avec les autres modes de transport, Plassard (1995 : 107-114) distingue, dans les domaines des voyageurs et des marchandises, les branches en perte de vitesse et les segments porteurs d'avenir. La directive européenne du 29 juillet 1991 conduit à la séparation des comptes des infrastructures et de l'exploitation. Dans ce cadre, en 1997 est créé RFF (Réseau Ferré de France). Nous présentons de manière schématique dans la figure 2 les enjeux du contexte de la SNCF et du rail dans lequel s'inscrit la routine d'Innovation Participative.

Figure 2 : Le contexte stratégique de la SNCF et l'Innovation Participative



Dès 1996/1997, une des réponses de la SNCF réside dans l'élaboration du Projet Industriel considéré comme la réponse stratégique de la SNCF pour répondre aux nouvelles règlementations du rail. En 2004, la SNCF s'organise en quatre branches : Fret, VFE (Voyage France Europe), Infrastructure et Transports publics. Différentes approches relatives à l'innovation ont été lancées par la SNCF ces dernières années. L'Innovation Participative n'est pas la seule forme d'innovation lancée par la SNCF. Notre objet étant l'innovation participative, nous ne développons pas plus avant ces autres éléments tels que la création de filiales, les programmes de recherche, les pôles de compétences ou la politique d'ingénierie de l'innovation plus récemment. Notons toutefois que les programmes de recherche, l'ingénierie de l'innovation sont du ressort de la Direction de l'Innovation et de la Recherche, dont une des nouvelles missions en 2005 est le montage et le pilotage d'une politique globale de l'innovation.

2.2. L'INNOVATION PARTICIPATIVE A LA SNCF JUSQU'EN 1997

L'Innovation participative à la SNCF a une longue histoire. Ses racines remontent aux Suggestions qui ont existé depuis la création de la SNCF en 1938. Dans les services du Matériel notamment, la création de nouvel outillage et l'innovation au quotidien étaient valorisées et figuraient dans les 'textes' de la SNCF, appelés référentiels. Nous avons travaillé sur des récits rétrospectifs et l'utilisation de données d'archives utiles même si les récits en cours d'action pour

la période 2003 à 2006 sont moins sujets à la reconstruction rationalisée. Ainsi, les suggestions qui sont la « recherche de toutes les économies réalisables dans l'exploitation » (ordre du jour n°7 signé du Directeur Général R. Le Besnerais[iii], le 25 mai 1938) sont pilotées par la technostructure avec la possibilité pour tout cheminot d'écrire directement au Directeur du service de l'organisation technique (Suggestions). L'ordre du jour du 25 mai 1938 suivi d'une Instruction Générale, Série Administrative, sous-série Affaires Générales n°1, du 20 juin 1939 mettent en avant les grands principes des Suggestions, ancêtre de la routine Innovation Participative avec la recherche d'économies et la participation individuelle. Ce texte réglementaire du 20 juin 1939 signé par le directeur général Robert Le Besnerais prévoit l'envoi des suggestions aux sièges régionaux (Nord, Est, Sud-Est, Méditerranée, Sud-Ouest et Ouest) ou au siège (direction générale) auprès de l'Instruction générale. Ce texte restera en vigueur pendant la guerre. En 1942, un millier de suggestions furent produits. C'est avec la reconstruction du réseau après guerre que ce chiffre fut dépassé.

Une Note Générale PJ 17 N°1du 10 septembre 1954 signée par Louis Armand, le président de la SNCF, déclinée dans chaque région par un ordre régional qui abroge l'Instruction Générale, Série Administrative, sous-série Affaires Générales n°1, du 20 juin 1939, définit de façon détaillée les modalités de gestion de cette routine. C'est une période de structuration des suggestions. Les modalités de dépôt, d'enregistrement, d'étude y sont clairement spécifiées. L'instruction des suggestions à l'échelon local par le Chef d'établissement conduit à l'adoption ou au rejet. Le chef d'établissement fait un bref rapport qui fait apparaître les difficultés financières, les investissements nouveaux, les économies de main-d'œuvre, … qui est transmis avec le dossier au Chef d'arrondissement. Celui-ci le transmet après examen au service régional avec son avis et une proposition de gratification en cas d'acceptation. Une instruction des suggestions à l'échelon national peut également avoir lieu. Un système de gratification est mis en place avec des gratifications substantielles pour les auteurs de suggestions retenues et des gratifications d'initiative pour encourager les personnels à proposer des idées même si leur idée au final n'est pas retenue. Ainsi le travail de l'innovateur, effectué le plus souvent en dehors des heures de service, est reconnu et récompensé quel qu'en soit le résultat. Une conférence régionale et une conférence centrale sont organisées chaque année pour désigner les trois meilleures idées.

Dans les années 1970, la SNCF se réorganise en réseaux fonctionnels et la gestion des référentiels traitant des suggestions dépend de la fonction Personnel. Selon la consigne générale PS 17 H n°1,

le 1er juin 1973 relative aux dispositions concernant les suggestions, signée par le directeur des études générales A. Fioc, le champ d'application des suggestions devient 'illimité', il recouvre les notions de sécurité, d'organisation, de commercial, de technique et de simplification des procédures. Ce règlement PS 17 H n°1, le 1er juin 1973 dispositions concernant les suggestions, signé par le directeur général R. Guibert annule et remplace la Note Générale P17 j n°1 du 10 septembre 1954. « Le terme de suggestion est pris dans son sens le plus large, à savoir toute idée ou projet susceptible d'entraîner l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, émanant du personnel de la SNCF ou de tiers, étrangers à l'entreprise. »

Un règlement PS 17 D en date du 1er décembre 1982 sur l'invention des agents susceptibles de donner lieu à dépôt de brevet est promulgué. Cette nouvelle réglementation va classer les suggestions en deux catégories : celles à caractère général et celles à caractère régional ou local. Il est aussi créé le poste de «conseiller-animateur» au siège et dans les régions. On impose d'ouvrir un «dossier de suggestion» par l'organisme d'enregistrement, l'idée étant présentée sur papier libre. Cela permet un premier suivi statistique pour évaluer un rendement économique possible. La SNCF se rend bien compte des défauts de son système de suggestions, trop lourd, trop lent, engorgé et des gratifications trop modestes.

Dès 1986, un groupe de travail travaille sur l'évolution de cette routine et le 1er novembre 1987, trois régions Strasbourg, Rouen et Paris Sud-Est testent ces améliorations. L'objectif est d'optimiser le système et de le rendre plus efficace.

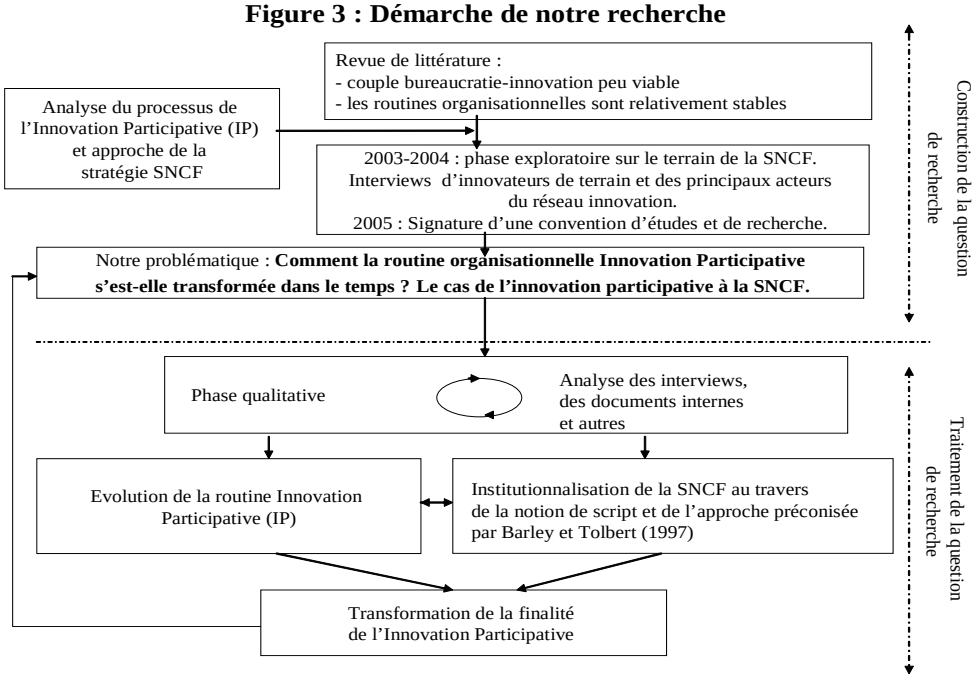
Ces années 1990 connaissent la coordination de la Direction des études. Un nouveau concept, celui d'innovation, remplace la suggestion. Un effort de décentralisation est fait pour donner plus d'autonomie dans les établissements. Il est question désormais d'innovation et de progrès continu. Un logo (un prisme de cristal et un arc-en-ciel) est attribué à l'innovation, ce qui va permettre une reconnaissance pour les cheminots, perdus dans un trop plein de démarches qui s'accumulent. Une fois encore, un guide explicite les modalités du dépôt d'un dossier innovation. Le circuit du dossier implique plusieurs études aux différents niveaux hiérarchiques local, régional et national si le dossier a une portée nationale. On observe une augmentation du nombre de dossiers déposés. Le versement de gratifications est prévu uniquement pour les suggestions appliquées. Pour les suggestions débouchant sur des économies chiffrables, la gratification pourra représenter 1% des économies réalisées sur 5 ans, plafonnée à 40 000 F et sera versée en deux fois.

Dans cette optique, l'Innovation Participative apparaît comme une dimension essentielle du progrès dans l'entreprise, une dimension majeure du management moderne. Comme le spécifie le président du réseau Innov'Acteurs[iv], l'Innovation Participative est la mise en pratique de deux principes clés de la créativité : *« nous sommes tous créatifs »* et *« c'est dans la quantité d'idées que l'on trouve la qualité »*. Cette routine de l'Innovation Participative permet de produire un nombre avéré d'innovations le plus souvent à teneur technique : 6000 innovations déposées en 1996 à la SNCF et 7000 en 1997. Nous nous attachons à décrire les évolutions de la routine innovation participative depuis 1997 plus précisément dans la partie 4 d'analyse et de résultats. La routine Innovation Participative continue à évoluer avec en 1997 la mise en place d'un serveur innovation permettant de déposer l'idée avec un numéro attribué à l'idée et une date de dépôt. Il est rénové en 2006 suite à deux audits internes à la SNCF.

3. DESIGN DE RECHERCHE

Nous nous situons dans une démarche constructiviste aménagée où un ensemble d'éléments contextuels permettent de comprendre les événements au cours du temps. En effet, nous reconnaissons interpréter les données du terrain pour les mettre en cohérence même s'il est évident que nous nous efforçons de maintenir une neutralité nécessaire à la recherche. Dans cette étude de cas unique, nous avons recours à la fois à la documentation, à des documents d'archives, aux entretiens, à l'observation directe, à l'observation participante, et aux artefacts physiques et culturels. Notre approche et nos liens privilégiés avec le terrain nous permettent d'accéder à toutes ces sources de données dans le cadre de notre étude du cas de la SNCF. Nous avons après une première investigation du terrain en 2004 contractualisé notre présence sur ce terrain par une convention d'études et de recherches en 2005. Nous présentons les différentes étapes de notre démarche de recherche dans la figure 3.

Figure 3 : Démarche de notre recherche



Dans la collecte et la présentation des données, nous veillerons à respecter les trois principes énoncés par Yin (1994), à savoir l'utilisation de plusieurs sources de preuves, la séparation entre l'ensemble des données accumulées dans l'étude de cas et le rapport fait de cette étude dans la recherche et le maintien de la chaîne de la preuve qui consiste à fournir au lecteur l'ensemble des informations pertinentes pour suivre le cheminement depuis les propositions émises jusqu'aux conclusions de la recherche. Les informations relatives aux événements antérieurs à décembre 2003 ont été récoltées sur la base d'interviews de certains acteurs ou par le biais de documents le plus souvent internes au terrain. Nous nous appuyons sur une base de faits et d'événements issus de notre présence sur le terrain de janvier 2004 à décembre 2006. Nous avons menés une soixantaine d'entretiens de deux heures chacun environ sur le terrain entre 2003 et 2006.

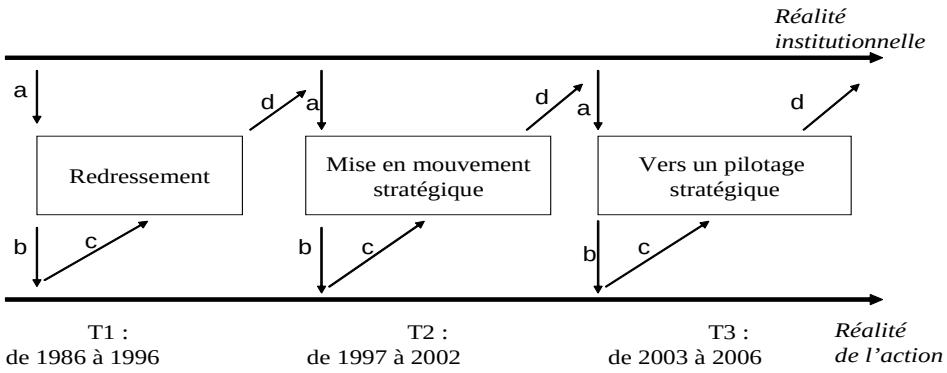
La présentation qui suit des scripts simplifiés de l'institution SNCF sur les vingt dernières années a pour objet de mettre en évidence les interactions entre la routine Innovation Participative et ces scripts. Cette démarche de recherche décrite ici ne reflète qu'une partie de nos travaux de thèse où nous étudions d'autres aspects[v]. Dans notre recherche doctorale, nous étudions également l'écart entre le processus 'souhaité' par l'institution SNCF et le processus réel qui, dans un terrain aussi complexe que la SNCF, varie non seulement en fonction des branches mais aussi des établissements concernés.

Comme le préconisent notamment Barley et Tolbert (1997), nous avons suivi différentes étapes dans le processus de notre recherche, tout d'abord en définissant et sélectionnant un certain nombre de sites au sein de la SNCF - qui sont plus particulièrement présentés dans le cadre de notre recherche doctorale -, puis en cartographiant des flux d'action, base pour extraire les scripts caractéristiques de périodes de temps particulières. Ensuite, nous avons examiné les scripts comme preuve de changement dans les modes de comportement et d'interaction et enfin, nous avons relié les résultats entre les données issues de l'observation et les autres sources de données sur les changements dans l'institution en question.

4. ANALYSE ET RESULTATS

La routine Innovation Participative comme nous l'avons vu précédemment est une façon de susciter l'innovation ou de gérer l'innovation participative d'une façon qui s'est structurée au cours du temps. La SNCF, véritable 'institution', comme l'évoque eux-mêmes les cheminots ou les Français, totalise un effectif de plus de 160 000 personnes, avec plus de 350 établissements répartis dans 23 régions SNCF. Nous nous sommes intéressés à la méthodologie proposée par Barley et Tolbert (1997) pour appréhender les grandes phases d'institutionnalisation de la SNCF au travers de la notion de script. L'objectif de cette analyse est la mise en évidence des interactions entre la routine d'innovation participative développée à la SNCF et l'institution SNCF. Nous montrons comment la finalité de la routine Innovation Participative s'est transformée au fil de l'évolution des scripts de l'institution SNCF à laquelle elle contribue également. Nous décrivons le modèle séquentiel simplifié d'institutionnalisation de la SNCF avec le passage par trois scripts successifs que nous avons identifiés (figure 4). Chaque script est illustré par des faits dans les tableaux 1, 2 et 3 correspondants respectivement aux scripts aux temps T1, T2 et T3.

Figure 4 : Modèle séquentiel d'institutionnalisation de la SNCF



a= encoder, b= 'enact', c= répliquer ou revisiter, d= externaliser et objectiver

D'après Barley et Tolbert (1997)

Dans cette représentation, nous ne tenons pas compte des différences contextuelles au sein de la SNCF et de ses principales directions. Nos travaux de thèse s'attachent à tenir compte des particularismes des principales directions ou principaux établissements, ce qui n'est pas notre propos ici.

4.1. PÉRIODE DE 1986 À 1995 : LE REDRESSEMENT

La SNCF traverse une sorte de crise avec des conflits sociaux en 1986-1987, des déficits importants qui se chiffrent en milliards d'euros et en 1988, le 27 juin, un grave accident dans la gare de Lyon qui fait plus de 50 morts, un choc dans une entreprise qui a comme valeur phare la sécurité. Le passage de la crise à la mise en mouvement stratégique passe par un certain nombre de phases corrélées entre elles que nous avons synthétisées dans le tableau 1. Le rapport qu'a établi M. Crozier et son équipe suite aux grandes grèves de 1986-1987 à la demande de la SNCF est un des éléments qui stigmatise la nécessité de passer d'un mode de management militaro-hiérarchique à un mode de management plus participatif.

Cette routine d'abord appelée suggestions mises en place avec l'Ordre du Jour n°7 du 25 mai 1938 émanant du directeur général R. Le Besnerais et l'Instruction Générale – série administrative- Sous-série affaires générales N°1 du 20 juin 1939 a une longue histoire à la SNCF puisqu'elle date de sa création. La SNCF se rend bien compte des défauts de son système de suggestions, trop lourd, trop lent, engorgé et des gratifications trop modestes. En 1990, un nouveau concept remplace la suggestion, on parle maintenant d'innovation et de progrès continu (IPC) et

d'Innovation Participative. Dès 1990/1991 démarre la mise en place d'animateurs innovation au niveau local, régional et national. L'Innovation Participative n'est pas clairement articulée avec le passage à un mode de management plus participatif initié dès le début des années 1990 et soutenu sous la présidence de Jean Bergougnoux et de Loïk Le Floch Prigent de 1994 à 1996. Une fois de plus, un guide explicite les modalités des dossiers déposés. Le circuit du dossier implique plusieurs études aux trois niveaux hiérarchiques. La SNCF participe avec d'autres entreprises comme le Ministère de la Défense, EDF/GDF, France Télécom, RATP, SNECMA, HUTCHINSON… à la fondation du groupement pour l'innovation participative (GIP) comme lieu d'échanges, de témoignages, de réflexions et de débats sur l'innovation participative. Héron Antoine, animateur du Pôle Initiative et Créativité du GIP, considère que l'innovation participative est devenue « une dimension à part entière du management du progrès permanent ». En 1996, la SNCF est une entreprise en crise et dont l'endettement croissant devait atteindre en 2005 environ 60 millions d'euros. Le constat s'impose : la SNCF est mortelle. Ainsi, en suivant le même chemin de quelques voisins européens (Allemagne, Belgique…), un partage des responsabilités entre l'État, la SNCF et les collectivités territoriales. Malgré les oppositions des syndicats et après deux mois de négociations (modérées, dans une certaine mesure, par le PDG de la SNCF), le projet du gouvernement est analysé par le Parlement et, le 13/02/97, le Président de la République promulgue la loi n° 97-135 créant l'établissement public Réseau Ferré de France (RFF), qui a pour objet: «conformément aux principes du service public et dans le but de promouvoir le transport ferroviaire en France dans une logique de développement durable, l'aménagement, le développement la cohérence et la mise en valeur de l'infrastructure d'un réseau ferré national». La politique de l'innovation participative avec des 'idées de proximité' (lancées à cette époque par l'Institut du Management), a comme objectif de différencier les innovations des idées de proximité qui peuvent être traitées en local au niveau des établissements ou des régions. Cette volonté s'inscrit dans la même dynamique que le projet industriel au travers de son axe d'amélioration de la qualité. Cela veut dire que les établissements doivent s'intéresser à l'Innovation Participative et inciter les agents à exprimer leurs idées en les accompagnant dans leur réalisation. Loïk le Floch Prigent va initier le projet industriel que son successeur Louis Gallois reprend dès 1996.

Tableau 1 : A T1, de 1986 à 1995, script de redressement à la SNCF.

	Dates	**Evénements**
a	29/07/1991	Directive européenne : séparation des comptes infrastructure et exploitation.
b	début 1990	Introduction d'une stratégie commerciale et incitation à la productivité. Crainte des syndicats concernant la privatisation de la SNCF.
b	1995	Plan Juppé qui voulait réformer le système de retraite.
c	1991	Création de la direction de la Recherche.
c	1993	Structuration de la SNCF par grande activité (Voyageurs, Fret, Infrastructures).
c	1994	Dépôt des idées innovation sur Minitel, en parallèle du circuit papier.
d	1995	Arrivée de Loïk Le Floch Prigent, nouveau PDG de la SNCF du 20 décembre 1995 au 24 juillet 1996. Esquisse d'un projet d'entreprise qui donnera naissance avec son successeur au projet industriel.
d	1996	Arrivée de Louis Gallois le 24 juillet 1996, nouveau PDG de la SNCF. L'idée du projet industriel est reprise.

4.2. PÉRIODE DE 1996 À 2002 : MISE EN MOUVEMENT STRATÉGIQUE

De 1996 à 2002, la SNCF se met en mouvement stratégique avec les premiers projets industriels pour surmonter la crise et enrayer le déficit (tableau 2), le constat étant fait qu'elle est mortelle. L'objectif est « la mutation de la SNCF pour en faire une entreprise moderne de services public » (discours Louis Gallois, Prismes de l'innovation, 19/11/96). L'innovation est un thème porteur, une culture de l'innovation à la SNCF est « une bonne manière de construire ensemble l'avenir de la SNCF » comme l'a dit Louis Gallois dès 1996. Il ajoute qu'« écouter les suggestions de ses collaborateurs, c'est leur témoigner sa confiance et admettre que les chefs n'ont pas le monopole des idées. » (Louis Gallois, 19/11/96, Prismes de l'innovation). L'impulsion est clairement donnée, il s'agit de rénover en profondeur le mode de management. Cette démarche de l'Innovation Participative peut être un véritable levier de management des établissements. La Direction de la Recherche et de la Technologie peut venir en support des idées nécessitant une expertise technique ou le développement d'un prototype avec le dispositif appelé « coup de pouce », plus spécifiquement dédié à la conception et au prototypage de produits. La forte culture technique des acteurs leur permet potentiellement d'être force de proposition dans cette démarche. Ce dispositif permet de soutenir une idée en apportant une expertise technique, une aide au montage du projet ou une aide financière pour le prototypage d'une innovation. Ainsi, en s'appuyant sur le réseau des chercheurs et des experts de l'entreprise constitué en 1991, la Direction de la Recherche et de la Technologie assure les rôles d'expertise et d'assistance technique auprès des innovateurs. La SNCF est passée d'un objectif de paix sociale relative à une démarche de rénovation managériale (figure 5).

L'Institut du Management est créé au sein de la Direction des Ressources Humaines et l'Innovation Participative y est pilotée. Une première phase d'expérimentation se déroule de 1997 à 1999 qui vise le rassemblement des agents pour s'engager dans la voie du redressement. La création de RFF (Réseau Ferré de France) en 1997 fait suite à la directive européenne du 29 juillet 1991 qui conduit à la séparation des comptes des infrastructures et de l'exploitation et va dans le sens d'un assainissement de ses finances.

En 1997, dans le discours de Louis Gallois, du 25/11/97 lors des prismes innovation à Amiens, il déclare que « l'innovation est un levier du projet industriel. », « (…) Nous devons oser porter les idées des cheminots. Elles sont de nature à bousculer les lourdeurs et les immobilismes dont nous sommes les acteurs et les victimes. L'entreprise commence à bouger, il faut amplifier le mouvement, l'innovation doit nous y aider. » Il y a 350 établissements en 1997 contre 400 en 1990, ce qui va dans le sens de la rationalisation et de l'économie. La démarche Innovation Participative s'est dotée dès 1997 d'un serveur innovation par intranet appelé Innogest qui témoigne de la volonté de la SNCF de renforcer cette démarche et qui fait suite à son 'ancêtre' le Minitel[vi] qui fonctionne dès 1994.

Le projet industriel dans sa deuxième phase a comme objectif d'équilibrer les comptes et de passer d'une culture de moyens à une culture de résultats. La SNCF affiche l'ambition d'être en 2002 l'entreprise de service public de référence en France et en Europe. Elle s'attache à relier la stratégie nationale avec des projets déclinés dans chaque établissement et des axes de progrès correspondants.

En 2001, une Charte du Management naît, portée par l'Institut de Management. La SNCF souhaite favoriser des pratiques managériales comme le dialogue direct, professionnel entre la hiérarchie et les agents, la reconnaissance des efforts et des mérites et la prise de responsabilités et d'initiatives. Dans ce cadre sont créés les postes de dirigeants de proximité (DPX) qui sont les premiers maillons du management à la SNCF. Ils bénéficient dès 2002 de programmes de professionnalisation spécifiques basés sur les cinq thèmes de la mission managériale du dirigeant (interagir avec les membres de l'équipe de direction et de l'établissement, piloter et organiser son unité, être acteur de la dynamique sociale, animer ses équipes et développer leurs compétences et conduire un changement, une action de progrès). Un système d'évaluation annuel et des modes d'intéressement sont mis en place.

L'Innovation Participative est animée par le réseau des animateurs innovation nationaux, régionaux et locaux que pilote l'Institut du Management afin de poursuivre l'effort de modernisation du management à la SNCF. Elle favorise le passage d'un mode de management très hiérarchique à une plus grande responsabilisation des agents.

La rénovation managériale est bien engagée, l'Innovation Participative y contribue et va même devenir plus largement un des leviers du projet industriel (figure 5).

Tableau 2 : A T2, de 1996 à 2002, mise en mouvement stratégique avec les premiers projets industriels.

	Dates	**Evénements**
a	13/02/1997	Création de RFF (Réseau Ferré de France) : loi n° 97-135 du 13/02/97, Journal Officiel de la République Française du 15/02/97.
b	19/11/1996	Discours de Louis Gallois aux Prismes de l'innovation qui évoque notamment une idée par agent et par an.
b	1997-1998	Création de l'Institut du Management en charge notamment du pilotage de l'Innovation et progrès continu.
b	1997	Mise en place du serveur Innogest par intranet.
b	1997-1999	Phase d'expérimentation du projet industriel avec 3 axes : Client, Europe et Efficacité. Objectifs de rentabilité et de reconquête du trafic.
b	2000-2002	Projet industriel de la SNCF, deuxième phase.
c	23 octobre 2002	Lors de la Convention Nationale rassemblant plus de 4 500 cheminots, dix-huit décisions engageant l'avenir de la SNCF sont prises.
d	2001	Charte du management émise par l'Institut du Management.
d	2002	Création des DPX (dirigeants de proximité), mise en place de système d'évaluation annuel et de modes d'intéressement.

4.3. PÉRIODE DE 2003 À 2006 : VERS UN PILOTAGE STRATÉGIQUE

Dans le projet industriel 2003-2005, des objectifs de rentabilité et de reconquête du client pour renforcer la compétitivité sont fixés, ce qui marque sans doute la véritable rupture de l'Entreprise en 2003-2004. L'ambition affichée de la SNCF est de « forger une entreprise de service public à la dimension de l'Europe ».

Une Charte du Service Public est éditée à plus de 2 millions d'exemplaires où sont spécifiés le champ des missions de service public, le rôle de la SNCF et les missions de service public, la qualité de service rendu et la sécurité, le droit au transport et la continuité, ainsi que le développement durable.

En 2004, Louis Gallois annonce lors d'une convention sur l'innovation à Port Marly réunissant l'ensemble des directeurs d'établissements de la SNCF que vient s'ajouter aux trois axes stratégiques annoncés Client, Europe, Efficacité stratégie dans le projet industriel, un quatrième concernant la rénovation managériale.

Depuis 2003, la SNCF entre dans une phase de pilotage stratégique. L'Innovation Participative bénéficie de plus de moyens. Dès octobre 2004, le président Gallois a proposé que l'Innovation Participative devienne « une valeur en interne au même titre qu'à l'extérieur. » C'est la signature pour la campagne de communication « Donner au train des idées d'avance » qui stigmatise que l'innovation, et notamment l'Innovation Participative, sont au centre de la stratégie de l'entreprise. La SNCF avec son TGV, la vente de ses billets sur internet, la création de son agence de voyage en ligne est perçue comme plutôt innovante.

Entre 1994 et 2004, la SNCF a réalisé 72 millions d'économies grâce aux idées des agents. Pour 2006, 25 millions d'euros d'économies potentielles[vii] sont prévues grâce aux innovations des cheminots dans le cadre de la démarche innovation participative. C'est l'équivalent du financement d'un TGV Duplex.

Avec l'audit de l'Infrastructure sur l'innovation participative à la SNCF et celui de l'Institut du Management en 2004 et 2005, une réflexion sur la rénovation du dispositif innovation Participative est menée. Des lignes de budgets complémentaires sont décidées dès 2005 pour faciliter le développement de l'innovation et des centres de décision avec des décisionnaires locaux, régionaux ou nationaux se mettent en place pour accélérer le processus de prise de décision sur le développement ou pas d'une innovation et trouver le client de cette innovation. La démarche Innovation Participative se restructure en 2006. Le réseau des 326 animateurs locaux, régionaux et nationaux est fortement renouvelé avec un bon nombre de personnes le plus souvent volontaires et motivées par l'innovation - ce qui n'est pas toujours le cas dans les années 1990. Au niveau local, la mission innovation n'est qu'une des responsabilités des animateurs qui ont souvent d'autres fonctions dans les départements Ressources Humaines notamment (sécurité du travail, formation, communication ou encore qualité). Au niveau régional, c'est également le cas pour les animateurs régionaux qui cumulent au moins une autre responsabilité et qui consacrent le plus souvent l'équivalent d'un mi-temps à l'innovation. Il en est de même pour la plupart des animateurs nationaux sauf à l'Infrastructure, la plus grosse branche, à l'Institut du Management et à la Direction de la Recherche et de l'Innovation (avec le responsable fonctionnel 'Coup de Pouce') qui sont à plein temps sur l'innovation. En 2006, tous les animateurs nationaux sont passés à plein temps ou presque sur l'innovation, autre signe de cette volonté de renforcer l'effort de pilotage de la démarche d'innovation participative.

Depuis 2005, la Direction de la Recherche et de la Technologie est baptisée Direction de l'Innovation et de la Recherche, ce qui traduit sa nouvelle mission de montage et de pilotage d'une politique globale de l'innovation, qui met en dynamique tous les acteurs. Elle vient toujours en support de la démarche Innovation Participative notamment avec le dispositif appelé « coup de pouce », en lui apportant une expertise technique, une aide au montage de projet ou une aide financière pour le prototypage d'une innovation, un des éléments importants de cette politique globale de l'innovation..

Trois indicateurs de résultats[viii] sont intégrés dans le tableau de bord stratégique dès 2005 et sont repris dans le projet industriel 2006-2008 pour la SNCF qui s'est donnée explicitement comme ambition d'être innovante. L'innovation est portée comme l'une des valeurs fortes de l'entreprise avec une stratégie de communication à l'interne et à l'externe lancée en 2005 en même temps que la sortie du nouveau logo SNCF. La rénovation du dispositif innovation participative à la SNCF se traduit aussi par un changement d'outil informatique j'NOV plus performant qui remplace le précédent, la création des centres de décision, la professionnalisation du réseau des animateurs innovation et une remise à plat des principes de gratification. Le projet industriel est devenu l'outil de pilotage stratégique en tant que tel. L'arrivée de Anne-Marie Idrac à la tête de la SNCF en juillet 2006 n'infléchit pas cette tendance. Elle semble vouloir poursuivre la stratégie engagée dans le projet industriel 2006-2008.

Tableau 3 : A T3, de 2003 à 2006, vers un pilotage stratégique.

	Dates	**Evénements**
a	18/03/2003	Décret de libéralisation complète du fret suite à la directive européenne.
b	2003-2005	Trois axes pour cette stratégie déclinée dans le projet industriel : Client, Europe, Efficacité. Charte du service public rédigée. Moins de conflictualité, moins de grèves.
b	5 octobre 2004	Un quatrième axe est ajouté au projet industriel, celui de la rénovation managériale.
c	mai 2004	Consultation de l'ensemble des cheminots sur ces cinq thèmes liés à la Charte de Service Public.
c	2004	Création de quatre branches : Fret, VFE (Voyages France Europe), Infrastructure et Transports publics.
c	janvier 2005	La Direction de la Recherche et de la Technologie (DRT) devient la DIR (Direction de l'Innovation et de la Recherche).
d	3 octobre 2004	Mise en service de l'e-TGV : vente de billets en ligne. Ouverture d'un nouveau canal de distribution par internet à la SNCF.
d	avril 2005	Un nouveau logo SNCF et une campagne de communication institutionnelle sur « des idées d'avance ».
d	2006	Rénovation de la démarche l'innovation participative.

4.4. SYNTHESE DES EVOLUTIONS

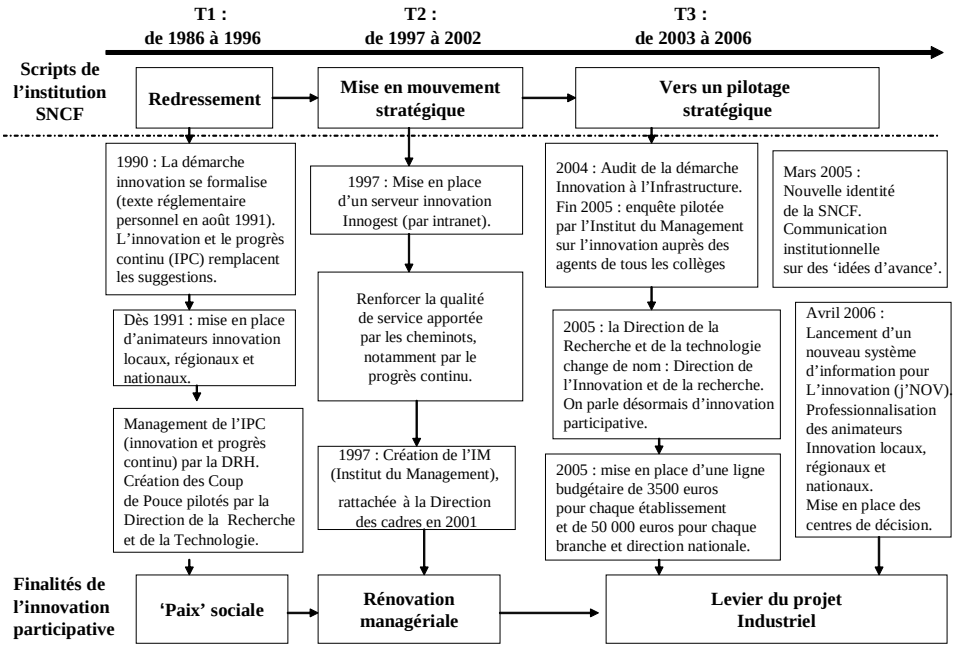
La figure 5 synthétise les interactions entre la routine Innovation Participative et le processus d'institutionnalisation de la SNCF. Nous signalons ici que cette représentation de l'évolution de la routine d'Innovation Participative nécessite quelques précisions. Les éléments de la période T2, de 1997 à 2002, viennent s'ajouter à ceux de T1, de 1986 à 1996. De même ceux de T3, de 2003 à 2006, s'ajoutent à ceux de T2, de 1997 à 2002. Par exemple, de 1997 à 2002, l'Innovation Participative est un facteur de paix sociale et de rénovation managériale.

En synthèse, en 1996, la SNCF est une entreprise en crise avec un fort endettement de plusieurs milliards d'euros. La réforme de la SNCF s'avère nécessaire. Le développement de la démarche innovation, routine qui a une longue histoire à la SNCF, est un facteur supplémentaire de paix sociale si elle est bien gérée. Rappelons que l'innovation à la SNCF est tout d'abord gérée sous le vocable de suggestions, appelées ensuite l'innovation et le progrès continu, puis l'innovation participative à partir de 2005.

Louis Gallois en 1996 fait le constat qu'un des problèmes de la SNCF est « d'arriver à faire remonter toutes ces idées, toute cette créativité qui existe dans l'ensemble des établissements de la SNCF ». Lors des Prismes de l'innovation, le 19/11/1996, Louis Gallois évoque pour les 380 établissements de l'époque (contre 326 en 2006) la mise en place d'ici fin 1998 d'une démarche de progrès continu et d'innovation participative, la valorisation de l'innovation dans chaque région et le recueil au moins d'une idée au moins par agent d'ici l'an 2000 (177 000 cheminots fin 1996). Cette phrase a marqué et est restée symbolique de ce discours du président Gallois pour les cheminots de la SNCF qui dix ans plus tard s'en souviennent et la citent quand on leur parle d'innovation avec des cheminots. Le projet industriel marque alors la mise en mouvement stratégique de la SNCF qui souhaite passer d'une culture de moyens à une culture de résultats et équilibrer les comptes. La démarche Innovation Participative s'est dotée dès 1997 d'un serveur innovation par intranet appelé Innogest qui témoigne de la volonté de la SNCF de renforcer cette démarche. L'Institut du Management pilote notamment cette démarche et promulgue une charte du management qui favorise notamment le dialogue direct, la reconnaissance des efforts et des mérites et la prise de responsabilité et d'initiative. L'Innovation Participative peut être en effet favorable à cette rénovation managériale. L'innovation en soi est un sujet porteur pour les relations au sein des équipes. Dès octobre 2004, le président Gallois propose que l'Innovation Participative devienne « une valeur en interne au même titre qu'à l'extérieur. ». La signature pour

la campagne de communication qui démarre en mars 2005 stigmatise que l'innovation, et notamment l'Innovation Participative, sont désormais au centre de la stratégie de l'entreprise SNCF qui s'appuie sur un dispositif entièrement rénové en 2006.

Figure 5 : Interactions entre la routine Innovation Participative et le processus d'institutionnalisation de la SNCF



CONCLUSION

L'intérêt du cas de la SNCF est multiple. S'intéresser à une routine d'Innovation Participative dans une bureaucratie comme la SNCF peut sembler a priori paradoxal. La bureaucratie n'est pas, semble-t-il, la forme la plus favorable à l'innovation et les routines sont par nature plutôt stables. Favoriser l'innovation par une routine n'est pas évident en soi. Notre questionnement sur comment une routine organisationnelle telle que l'Innovation Participative s'est transformée dans le temps, prend en compte les défis que doit relever la SNCF et comment elle s'y prend. La SNCF a connu trois scripts principaux de 1986 à 2006 au sens de Barley et Tolbert (1987). En 1986 ont lieu les grandes grèves et la situation financière de la SNCF est préoccupante, ce premier script de crise donne lieu à une mise en mouvement stratégique de 1997 à 2002 avant d'aller vers un pilotage stratégique.

Pour répondre à notre question de comment une routine organisationnelle telle que l'Innovation Participative s'est-elle transformée au cours du temps, nous avons situé notre analyse dans un

contexte plus global d'institutionnalisation de la SNCF. L'Innovation Participative a tout d'abord un effet bénéfique sur la paix sociale dans l'entreprise. Parler d'innovation au sein des équipes est fédérateur d'un esprit d'équipe. La création de l'échelon de dirigeant de proximité en 2002 répond aussi au souci de rénovation managériale avec ce niveau de management mieux formé et plus à l'écoute des collaborateurs de terrain.

Cette routine organisationnelle de l'Innovation Participative vient alors soutenir l'effort de rénovation managériale qu'entreprend la SNCF. De ce dispositif d'innovation participative, plus de 100 000 dossiers d'innovations ont été déposés depuis 1994 avec plus de 20 brevets depuis cette date et une cinquantaine d'enveloppes Soleau. La politique de dépôt de brevets et de protection des idées jusqu'alors inexistante à la SNCF est en cours d'élaboration. L'articulation avec le projet industriel devient de plus en plus forte. Une culture de l'innovation propre à la SNCF est en train de se développer depuis plus de quinze ans. Comme nous l'avons montré, cette routine organisationnelle de l'Innovation Participative a évolué en parallèle des différentes séquences d'institutionnalisation de la SNCF.

Nous analysons dans une posture constructiviste aménagée relative à la question posée et la réalité du contexte dans lequel la recherche est menée, l'Innovation Participative au sein de la SNCF, routine organisationnelle dont la finalité se transforme au cours du temps, ce que nous montrons en nous appuyant sur l'éclairage des scripts de la SNCF. Nous mettons en évidence comment la finalité de la routine organisationnelle Innovation Participative s'est transformée au fil de l'évolution des scripts de l'institution SNCF à laquelle elle contribue également. L'intérêt de ce type de démarche concerne la SNCF mais aussi plus largement toutes les entreprises publiques qui sont confrontées à l'ouverture de leur marché, à la concurrence ou qui s'y préparent, et de façon plus générale les grandes entreprises qui veulent faire participer leurs collaborateurs à la création de richesses.

Un des apports de cette recherche est de mettre en évidence les interactions entre le dispositif innovation participative développée par la SNCF qu'on peut qualifier de routine organisationnelle et l'institution SNCF envisagée au travers de ses scripts au sens de Barley et Tolbert (1997). Au regard de l'impulsion stratégique donnée par la SNCF avec son projet industriel, nous mettons en évidence comment la routine organisationnelle Innovation Participative s'est transformée dans le temps et ce à un niveau macroscopique.

Cette recherche comporte des limites. Ainsi, nous n'avons pas tenu compte ici des spécificités de chacune des branches de la SNCF[ix] qui ont des problématiques spécifiques. Nous nous intéressons enfin à l'étude en profondeur d'un seul cas avec une culture particulière, la culture 'cheminote' de la SNCF. Un prolongement de cette recherche prévu dans notre recherche doctorale réside également dans l'étude de l'écart entre le processus 'souhaité' par l'institution SNCF dans le cadre du pilotage de sa stratégie et le processus réel de transformation de la routine Innovation Participative qui dans un terrain aussi complexe que la SNCF varie non seulement en fonction des branches mais aussi des établissements concernés.

REFERENCES

Adler Paul S. and Bryan Borys (1996), Two types of Bureaucracy : Enabling and Coercitive, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, N°1, Mars : 61-89.

Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF.

Alter N. (1995), Peut-on programmer l'innovation ?, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n°103, p. 78-86.

Autissier D et Wacheux F. (coord.), (2000), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Logiques de l'action.

Barley S.R & Tolbert P. S. (1997), Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution, *Organization Studies*, 18/1, 93-117.

Barley, S.R. (1986), Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, N°1, p. 78-108.

François Bouyer F., Marbot E., Normand E., Thévenet M. (2003), SNCF : la culture cheminote, *Rapport commandé par la SNCF*, décembre.

Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, London : Tavistock Publications Limited.

Carrier C. et Garand D.J. (1996), Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés, *5è conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, Lille, 22 pages.

Clergeau de Mascureau C. (1995), Quelles entraves organisationnelles et institutionnelles à l'innovation dans les organisations bureaucratiques publiques ?, Revue *Politiques et Management public*, juin, cahier 2, vol. 13, n°2, p. 141-171.

Cohen Michael D., Burkhart R., Dosi G., Egidi M., Marengo L., Warglien M., Winter S., (1996), Routines and other recurring actions patterns of organizations : Contemporary research issues, *Industrial and Corporate Change*, 5 (3), 653-698.

De Bradandère L. (2002), *Le management des idées : de la créativité à l'innovation*, Editions Dunod.

Desreumaux A. (1998), *Théorie des Organisations*, Management et Société.

DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1983, The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Journal of Sociology*, vol. 48, n°2, p.147-160.

Durieux F. (2000), *Management de l'innovation*, FNEGE, Vuibert.
Everaere C. (1996), Des effets contrastés de l'encouragement à l'innovation pour l'innovation de service, *5è conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, Lille, 21 pages.
Feldman M.S. (2000), Organizational Routines as a source of continuous Change, *Organization Science*, Novembre-Décembre, 11, 6, p.611-629.
Feldman M.S., Pentland B.T. (2003), Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, 48, p. 94-118.
Gioia D., Poole P.P. (1984), Scripts in Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, vol. 9, n°3, p. 449-459.
March J., Simon H. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.
Mintzberg H. (1982), *Structures et dynamiques des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.
Montgomery C.A. (1995), *Resource-based and evolutionary theories of the firm : towards a synthesis*, Kluwer, Boston, MA.
Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic Change*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
Normann R. (1971), Organizational innovativeness : Product variation and reorientation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, n°2, p. 203-215.
Pentland B.T., Ruetler H. (1994), « Organizational Routines as Grammars of Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n°3, sept., p. 484-510.
Pierce J.L. et Delbecq A.L. (1977), Organization structure, individual attitudes and innovation, *Academy of Management Review*, 2 : 27-37.
Plassard F. (1995), A une nouvelle demande, un nouveau service, in CEMT, Conférence Européenne des Ministres des Transports, *Des chemins de fer, pour quoi faire ?*, Séminaire International, 19-20 janvier, p. 99-135.
Reynaud B. (2001), 'Suivre des règles' dans les organisations, *Revue d'Economie Industrielle*, N° 97, 4è trimestre, p. 53-68.
Scott W.R. (1995), *Institutions and organisations*, Sage Publications.
Shane, S. (1995), Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing Roles, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, N°1, p. 47-68.
Slappendel C. (1996), Perspectives on Innovation in Organizations, *Organization Studies*, 17/1, 107-129.
Spender J-C, Kessler Eric H. (1995), Managing the Uncertainties of Innovation : Extending Thompson (1967), *Human Relations*, Vol. 48, N°1, p. 35-56.
Tsoukas H., Chia R. (2002), On organizational becoming : rethinking organizational Change", *Organization Science*, Septembre - Octobre, Vol. 13, N° 5, p. 567-582.
Van de Ven A. (1986), Central problems in the Management of Innovation : implications for integration, *Management Science*, Vol. 32, pp. 590-607.
Weber M. (1971), *Economie et Société, Les catégories de la sociologie*, tome 1, Pocket.
Yin R.K. (1990), *Case Study Research : Design and Methods*, 6th printing, Newbury Park, CA, Sage.
Zaltman G., Duncan R., Holbek J. (1973), *Innovation and Organizations*, John Wiley, New York.

[i] Bouyer et al. (2003 : 32) : « (…) de très nombreuses libertés et formes d'autonomie sont possibles en dehors de ce qui est véritablement important (sécurité). ». Bouyer et al. (2003 : 53) : « On a choisi une voie, on a décidé ou pas de passer les examens, on s'est arrangé pour avoir un poste qui corresponde à ses désirs mais aussi à ses équilibres de vie personnels. »

[ii] L'une des conséquences majeures de ce statut tient au principe de spécialité auquel sont soumis ces établissements publics.

[iii] « J'ai décidé qu'à l'exemple de ce qui se passe déjà dans certaines régions, le personnel aura la possibilité d'adresser directement ses suggestions au Service Central où elles seront étudiées et, le cas échéant, examinées avec lui dans des conditions spéciales. »

[iv] Le réseau Innov'acteurs résulte de la fusion d'un réseau autour des suggestions et d'un Groupement sur l'Innovation Participative émanant du Ministère de l'Industrie auquel participe la SNCF avec d'autres comme le Ministère de la Défense, EDF/GDF, RATP, France Télécom…depuis les années 1990. Création du conseil pédagogique du réseau Innov'acteurs en janvier 2006 avec Air France Industries, EDF, Solvay France, …

[v] Dans notre recherche doctorale, nous nous intéressons notamment aux innovations produites d'un point de vue quantitatif en nous appuyant sur des bases de données relatives à l'innovation participative à la SNCF et nous étudions aussi plus en profondeur certaines trajectoires d'innovation.

[vi] Le Minitel est une technologie de communication utilisée en France, ayant eu un grand succès avant l'émergence d'internet.

[vii] D'après le numéro spécial RH-Innovation Participative SNCF, avril 006.

[viii] Taux d'idées appliquées/retenues, nombre d'auteurs d'idée, taux d'idées émises non activées depuis plus de trois mois.

[ix] Le terrain de la SNCF est par nature complexe avec au sein des quatre branches (Fret, Voyages France Europe, Matériel, Infrastructure) des réalités différentes dont nous tenons compte dans d'autres travaux.