

Université des Sciences et Technologies de Lille

Institut d'Administration des Entreprises

Lille Economie & Management



**TRANSFORMATION D'UNE ROUTINE ORGANISATIONNELLE.
LE CAS DE L'INNOVATION PARTICIPATIVE A LA SNCF.**

*Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion
soutenue le 16 juillet 2008 par*

Carine DESLEE

JURY

Président du jury : Professeur Pierre LOUART
Institut d'Administration des Entreprises de Lille

Directeur de recherche : Professeur Alain DESREUMAUX
Institut d'Administration des Entreprises de Lille

Rapporteurs : Florence CHARUE-DUBOC (Habilitation à diriger des Recherches)
Chargée de recherche au CNRS – Centre de l'Homme et de la
Société de l'Ecole Polytechnique

Professeur Christophe EVERAERE
Institut d'Administration des Entreprises de Lyon

Suffragants : Professeure Isabelle ROYER
Institut d'Administration des Entreprises de Lille

Jean-Pascal DERUMIER
Chargé de l'Innovation Participative pour la Direction
de la Recherche et de l'Innovation à la SNCF

L'Université des Sciences et Technologies de Lille n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

La recherche doctorale est un travail solitaire, mais il doit aussi beaucoup aux échanges qui se nouent à l'occasion de ses différentes étapes.

Mes remerciements vont tout d'abord à mon directeur de thèse, Alain Desreumaux, directeur adjoint du LEM, directeur du GREMCO et directeur de l'école doctorale, pour les conditions très favorables dans lesquelles mes travaux se sont déroulés. J'ai beaucoup apprécié l'autonomie qu'il m'a accordée ainsi que son ouverture intellectuelle. Ces années m'ont permis d'apprécier la pertinence de ses remarques, de ses conseils de lecture, ainsi que nos différents échanges à propos de mon travail. Je le remercie également de sa relecture attentive de ma thèse.

Je remercie Florence Charue-Duboc et Christophe Everaere qui ont accepté d'être mes rapporteurs. Je suis honorée de leur présence dans ce jury de thèse.

Je remercie également Isabelle Royer de participer à mon jury de thèse. Les réunions du GREMCO m'ont donné l'occasion d'apprécier son travail ainsi que son esprit de synthèse. J'ai également beaucoup appris lors du séminaire sur la rédaction d'articles qu'elle a organisé avec Bernard Forgues à l'IAE de Lille et qui m'a encouragée à proposer mon premier article à une revue.

Je remercie Pierre Louart, directeur de l'IAE et du GRAPHE et président du réseau des IAE, pour la confiance qu'il m'a accordée ainsi que pour les échanges très conviviaux autour de la vie de l'Institut. Je suis très honorée de sa présence à mon jury de thèse, malgré un agenda bien rempli.

Je remercie globalement toutes les personnes et notamment tous les cheminots que j'ai rencontrés et qui m'ont permis de mieux comprendre la SNCF et tout particulièrement Monique, André, Philippe et Pierre. Ils m'ont aidée à appréhender cet objet de recherche qu'est l'Innovation Participative. Ils sont bien trop nombreux pour être tous cités ici. J'adresse une mention toute particulière à Pascal, avec qui j'ai eu l'occasion de parler d'innovation et de créativité. Je remercie également plus particulièrement Jean-Claude Gaillard, qui s'est occupé des « Coups de Pouce » à la Direction de la Recherche de la SNCF jusqu'en 2005 et Adrien Derumier, qui l'a remplacé depuis, et qui a accepté de faire partie de mon jury. L'intérêt porté par l'Institut du Management à mes travaux a également été important.

J'ai eu aussi plaisir à échanger avec mes collègues de l'IAE, Didier, Isabelle, Frédéric, Christian, Marie-Claude, Christel, Anne, Bernard, Annabel, Fabrice, Benoît, Xavier, Vanessa, Emilien, Birahim..., et particulièrement ceux du GREMCO, que ce soit dans le cadre de l'enseignement ou de la recherche.

Je remercie Catherine Carlier pour sa bonne humeur, son efficacité et sa disponibilité ainsi que sa voisine, Anne, qui m'ont souvent encouragée.

J'ai la chance d'avoir des amis qui ont bien voulu passer un peu de leur temps à relire ce travail pour m'aider à traquer diverses fautes d'orthographe ou de syntaxe : Greg, Annabel, Fabrice, Céline, Anaïs, Geneviève, Daniel, Nicole, Brigitte, Jean-Philippe, ...

Je remercie plus particulièrement Virginie, Manu, Geneviève, Frédéric, Pascal, Mymy, Marie-Christine,... Ils ont trouvé les mots justes quand j'en avais besoin et m'ont permis d'aménager des moments de « pause ». Grâce à eux, le travail de rédaction a été ensoleillé, malgré un été pluvieux dans le Nord.

Mes pensées vont aussi à mes étudiants pour l'intérêt et la curiosité qu'ils ont manifestés, en général et pour cette passion de l'enseignement, de la pédagogie et de la « transmission » qu'ils m'ont permis de confirmer au cours de ces quatre années passées avec eux.

Merci à mes parents et à mes grands-parents pour m'avoir transmis le goût de l'effort, la ténacité mais aussi l'importance du travail bien fait et le dépassement de soi.

Enfin, je souhaite ici exprimer toute ma reconnaissance à ma famille, surtout à mon époux, Philippe, et à mes deux filles, Océane et Elisa. Ils ont été très compréhensifs pendant ces quatre années de recherche et de présence sur le terrain. Je les remercie pour la joie et l'amour qu'ils me donnent tous les jours.

Pour finir ces remerciements, j'emprunte cette citation au philosophe Misrahi :

« Le bonheur est l'expérience de soi-même comme sujet libre, désirant et responsable de ses choix existentiels ».

Elle est un repère dans ma vie.

*A mes deux filles, Océane et Elisa
A mon époux, Philippe
A tous ceux qui sont présents dans mon coeur*

SOMMAIRE SIMPLIFIE

Remerciements	3
Introduction générale.....	7
Chapitre 1 : L’Innovation Participative, présentation générale.....	22
Section 1. La description de l’Innovation Participative : définition et caractéristiques.....	22
Section 2. L’Innovation Participative dans les entreprises	33
Chapitre 2 : L’Innovation Participative, une routine qui pose question	57
Section 1. Différentes significations possibles de l’Innovation Participative	57
Section 2. L’Innovation Participative comme routine organisationnelle.....	67
Section 3. Un cadre d’analyse de la transformation possible d’une routine organisationnelle	78
Chapitre 3 : Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF.....	88
Section 1. Le positionnement épistémologique de la recherche	89
Section 2. Le « design » de recherche : une étude de cas longitudinale	106
Chapitre 4 : Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d’Innovation Participative.....	135
Section 1. La SNCF et son contexte actuel	138
Section 2. Le dispositif d’Innovation Participative à la SNCF : présentation générale.....	154
Section 3. Le dispositif d’Innovation Participative : un ensemble de routines élémentaires	171
Chapitre 5 : Présentation des résultats et discussion	192
Section 1. Analyse des scripts de la routine d’Innovation Participative à la SNCF	193
Section 2. Analyse des innovations produites par la routine d’Innovation Participative et interprétation	221
Section 3. Discussion et interrogations théoriques sur la transformation de la routine d’Innovation Participative	244
Conclusion générale	271
Bibliographie	288
Annexes	306
Liste des tableaux	371
Liste des figures	372
Liste des encadrés.....	373
Glossaire.....	374
Sommaire détaillé.....	375

INTRODUCTION GENERALE

La France est en Europe l'un des pays où des services publics forts se sont développés. De nombreuses similitudes existent entre les différents secteurs comme ceux de l'énergie, des transports et des communications.

L'évolution de la réglementation européenne se traduit par ailleurs par la création d'un nouveau champ concurrentiel qui concerne les entreprises françaises de services publics et pose la nécessité d'innover pour la SNCF (Deslée, 2007 a, b), la Poste (Merlin-Brogniart, 2004), la RATP (David, 1997) ou encore pour EDF-GDF (Ait Abdeslam et al., 2005).

Les différents niveaux d'innovation et l'Innovation Participative

Sur des marchés de plus en plus compétitifs, l'innovation est devenue cruciale. Déjà en 1912 Schumpeter (1912) faisait le lien entre l'innovation et la situation concurrentielle. Il s'agit maintenant de combiner l'innovation issue des clients avec celle issue des partenaires mais aussi des collaborateurs (Van de Ven, 1986 ; Van de Ven et Poole, 1995 ; Van de Ven et Polley, 1992 ; Van de Ven et al., 1999 ; Thom, 1992). Des synthèses récentes comme celle de Le Masson et al. (2006) distinguent cinq axes disciplinaires relatifs à l'innovation : l'économie, la sociologie, les sciences cognitives, l'organisation et le management.

D'autres comme Charreire (2003 : 4) font ce constat : *« l'innovation est un terme dont la définition même ne fait pas consensus dans la littérature en gestion, ce qui souligne, outre un intérêt diversement apprécié, que le concept est étudié selon des perspectives différentes »*.

Le terme innovation peut dans certains cas être employé pour décrire un concept (Wolfe, 1994), dans d'autres pour parler d'un processus qui mène à un objet d'innovation (Slappendel, 1996 ; Charreire, 2003 ; Simon, 2006) ou pour parler du résultat produit par ce processus (Loilier et Tellier, 1999 ; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Le terme innovation recouvre à la fois un processus et son résultat. Ce double sens qui associe le résultat et le processus d'innovation comme le relève Simon (2006) est admis dans la littérature, ce qui est source d'ambiguïté.

L'objet de ce travail n'est pas de déterminer toutes les sources d'innovation même s'il est utile de donner quelques points de repères, d'autres ayant entamé ce travail avant nous (Drucker, 1998 ; Thom, 1995 ; Carrier et Garand, 1996). Les débats autour de l'innovation sont riches comme en attestent Carrier et Garand (1996).

L'innovation se trouve au cœur des discours managériaux. Les multiples revues managériales sur ce thème (*The Economist*, 9 juin 2007 : 11 ; *L'Usine Nouvelle*, N° 2994, 26 janvier 2006) et les publications académiques (Van der Panne et al., 2003 ; Alter, 2002 ; Keegan et Turner, 2002 ; Vrakking, 1990 ; Broustail et Fréry, 1993) abondent sur ce thème.

Etre capable d'innover constitue une vraie question managériale en soi. L'innovation est souvent présentée comme le nerf de la compétitivité pour les entreprises (*L'Usine Nouvelle*, N° 2994, 26 janvier 2006), par exemple dans la mise en œuvre d'un processus d'innovation intégré pour gagner en réactivité (Xuereb, 1991). Comme le relève également la presse (De Kerorguen, *La Tribune*, 20/02/06), « *l'innovation est dans l'air du temps* ». « *La question est de savoir si l'innovation va devenir l'un des leviers de croissance de demain pour les entreprises ou un simple discours managérial pour rassurer les actionnaires et les clients* ».

Le mot innovation vient du latin « *innovatio* »¹, qui signifie changement ou renouvellement.

Par innovation, nous n'entendons pas forcément l'innovation radicale, de grande ampleur comme le micro-ordinateur ou le téléphone portable qui modifie profondément les références habituelles. Le processus d'exploration (March, 1991) pour la génération d'innovations de rupture est une dimension primordiale dans le management de l'innovation qui reste cependant peu analysée (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2007).

Nous considérons également l'innovation incrémentale ou de petite taille, comme le passage du téléphone à roue au téléphone à touches. Elle introduit des changements « mineurs » au produit existant. Cette idée de nouveauté peut d'ailleurs être relativisée car elle dépend de la perception des individus impliqués.

L'innovation selon Van de Ven (1986), c'est d'abord une nouvelle idée mais l'idée « nouvelle » peut être une recombinaison d'idées anciennes aussi longtemps que l'idée est perçue comme nouvelle par les personnes impliquées. Il est question d'innovation même si elle peut apparaître à d'autres comme une « imitation » de ce qui peut exister ailleurs (Van de Ven, 1986 : 592). Puisque les définitions de l'innovation sont nombreuses, il convient de s'accorder sur ce qu'on entend par ce terme d'innovation.

La définition de l'innovation retenue dans notre travail de recherche relève d'une perspective processuelle (Van de Ven et Poole, 1990 ; Van de Ven, 1992).

¹ D'après <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/innovation?>

Van de Ven et Poole (1995) précisent que l'innovation est définie comme 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.

Pour mieux comprendre ce phénomène complexe de l'innovation, nous nous inscrivons dans un processus de type interactif (Slappendel, 1996) qui l'aborde comme le résultat de l'interaction entre les individus et les structures.

L'innovation peut être de différentes natures, administrative ou technique (Kimberly et Evanisko, 1981) mais aussi technique ou organisationnelle selon Durand (1999 : 496). L'innovation technique ou technologique concerne le concept de produit proposé au client, par exemple un nouveau type de véhicule automobile à propulsion électrique ou le procédé de fabrication ou le recours à la métallurgie des poudres pour éviter d'usiner une pièce complexe. Dussauge et Ramanatsoa (1987) précisent que l'innovation technique est un produit ou un procédé nouveau introduit et/ou développé dans une entreprise dans le but de modifier la production de biens ou de services.

L'innovation organisationnelle peut être définie comme le processus de changement de l'organisation par l'introduction de méthodes de production ou d'administration différentes (Spender et Kessler, 1995 : 41) comme l'introduction d'un service nouveau qui nécessite de se doter d'une organisation logistique très pointue. L'innovation organisationnelle est spécifique par rapport à l'innovation de produit. *« Elle se déroule dans un univers à la fois hiérarchisé et réglementé, dans lequel l'innovation amène finalement toujours à s'opposer à l'ordre établi »* (Alter, 2003).

Fréchet (2004 : 19) classe l'innovation en quatre catégories. Il traite tout d'abord de l'innovation architecturale qui tend à modifier non seulement l'architecture des produits (qui sont dans ce cas presque totalement nouveaux), mais aussi les structures sociales dans lesquelles elle est encadrée. Le téléphone a non seulement modifié les données relatives aux compétences technologiques, mais il a changé aussi les modes de vie des utilisateurs.

Il évoque ensuite l'innovation de niche commerciale qui consiste en la recomposition d'un produit existant. Elle résulte principalement d'un positionnement concurrentiel. Puis, il distingue l'innovation courante qui n'est pas très forte. Elle permet de consolider un type de savoir disponible.

Et enfin, il présente l'innovation révolutionnaire qui rend obsolètes les compétences techniques ou productives établies mais, à la différence de l'innovation architecturale, elle ne provoque pas de redéfinition des composantes sociales et culturelles des marchés auxquels l'entreprise s'adresse. L'innovation est le plus souvent mixte. Elle « *combine en général à la fois un aspect technologique (produit ou processus) et un aspect organisationnel* » (Whipp et Clark, 1986).

La compréhension de ce phénomène qu'est l'innovation ne peut selon nous se faire par la seule approche des individus ou de la structure. La compréhension des processus d'innovation s'avère complexe, les phénomènes en question s'inscrivant dans des contextes organisationnels, technologiques ou environnementaux spécifiques qui ne permettent pas, a priori, de construire une généralisation unique (Schroeder et al., 1989).

Tout d'abord, une mesure clé du résultat de l'innovation est d'apprécier la valeur de l'idée. Une question basique est de se demander comment et pourquoi certaines idées apportent de la valeur alors que la majorité des idées n'en apportent pas. Dans ce cadre, Van de Ven (1996) préconise d'étudier de façon longitudinale les processus sociaux et politiques qui font que les personnes s'investissent et retiennent telle idée plutôt que telle autre.

Ensuite, il convient de s'intéresser à ce qui amène à porter de l'attention à ces nouvelles idées ? Les personnes qui portent de l'attention à de nouvelles idées vont être celles qui vont devoir se confronter personnellement avec des sources de problèmes, des opportunités et des menaces pour attirer l'attention et faire reconnaître les besoins pour l'innovation.

Enfin, une caractéristique commune dans le développement des innovations : des fonctions, ressources et disciplines multiples s'avèrent nécessaires pour transformer les idées innovantes en réalité, ce qui génère des relations multi-partites.

Ainsi, les individus impliqués dans des transactions spécifiques ou des parties de l'innovation perdent de vue l'effort innovant d'ensemble. S'ils sont livrés à eux-mêmes, ces individus vont concevoir des micro-structures pour le processus d'innovation qui vont aboutir le plus souvent à des non-sens au niveau macroscopique.

Suite à l'inventaire des problèmes liés à l'innovation proposé par Van de Ven (1986), nous retenons trois questions.

La première question concerne la créativité et l'innovation. L'innovation est d'abord affaire d'idées, le plus souvent celles des individus.

La deuxième question soulevée est celle de l'adoption de l'innovation. L'innovateur est confronté à la difficulté de faire accepter son idée.

Différentes problématiques interviennent à ce sujet, celles qui relèvent de la littérature sur les champions (« *sponsorship* ») et enfin celles qui interrogent les relations entre départements fonctionnels.

La troisième question souligne l'importance du contexte structurel général et reprend la relation entre l'organisation et l'innovation.

L'innovation recouvre différentes thématiques reliées entre elles. Elle peut également revêtir différents degrés et peut relever de processus d'exploration ou d'exploitation (March, 1991) ou d'une combinaison des deux. La figure 1 propose une mise en perspective sous la forme de différentes classes de phénomènes imbriqués. Du plus microscopique au plus macroscopique se mêlent l'invention et la créativité (Higgins, 1995, 1996), l'adoption de l'innovation, le changement stratégique et organisationnel, l'institutionnalisation et la diffusion de l'innovation.

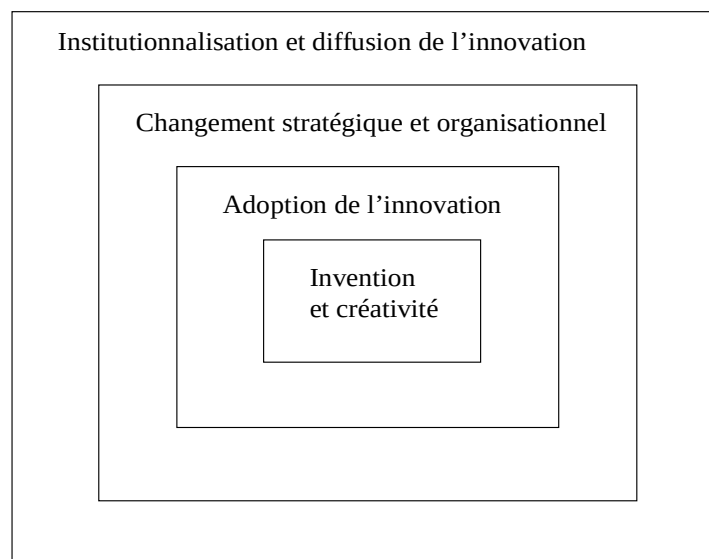


Figure 1 : Cartographie des différents niveaux d'innovation (d'après Pennings, 1996 : 2135)

Notre recherche porte plus particulièrement sur les questions d'invention et de créativité et d'adoption de l'innovation par l'organisation.

Une vision processuelle de l'innovation nous amène à donner quelques points de repères sur l'innovation et le processus d'innovation. La littérature fournit différentes représentations du processus d'innovation de la plus simple à la plus complexe, auxquelles se rattachent différents problèmes organisationnels.

Pour progresser dans la compréhension des phénomènes d'innovation, un travail de contextualisation s'avère nécessaire (Simon, 2006).

La littérature présente différents modèles de processus d'innovation et préconise même parfois des modes d'organisation spécifiques tels que le management par projet (Midler, 1993) ou l'organisation ambidextre (Tushman et O'Reilly, 1997, Ben Mahmoud-Jouini et al., 2007).

Les modèles d'innovation existants ne peuvent que difficilement rendre compte de la complexité du processus d'innovation. Les modèles linéaires (Van de Ven, 1988) ne s'intéressent pas forcément à l'intégration de relations interfonctionnelles dans les étapes du développement. Rothwell (1992) propose pour sa part un modèle « couplé » de l'innovation où les fonctions marketing et techniques notamment sont intégrées tout au long du processus de développement.

Enfin, certains modèles non linéaires permettent d'approcher un peu plus la complexité du processus réel d'innovation. Comme le précisent Schroeder et al. (1986, 1989), le développement de l'innovation peut comporter plusieurs activités parallèles qui peuvent converger, mais aussi diverger.

En plus des dispositifs classiquement dédiés à la gestion de ce processus d'innovation, certaines entreprises expérimentent de nouvelles pratiques comme l'Innovation Participative (Everaere, 1996, 1997 ; Durieux, 2001 ; De Ramecourt et Pons, 2001). Les frontières entre l'Innovation Participative, les systèmes de suggestions, la qualité et la créativité doivent être précisées. L'Innovation Participative qui peut prendre des formes différentes, a touché progressivement tous les secteurs d'activités comme nous le présentons dans le chapitre 1.

La variété observée se traduit par le périmètre des innovations (restreint ou large), les populations visées, le choix des animateurs, en central ou en local, dédiés à l'Innovation Participative ou non, à temps partiel ou à temps plein.

Enfin, dans la majorité des cas, un système informatique intranet soutient l'existence d'un processus d'Innovation Participative déjà formalisé.

La définition de l'Innovation Participative que l'on retiendra est celle de F. Durieux (2001) :
« L'Innovation Participative est 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 ».

Il convient de s'interroger sur les différentes significations de ce dispositif. S'agit-il d'un dispositif favorisant l'innovation autonome, d'un dispositif de management participatif ? Comment s'inscrit-il dans les problématiques d'innovation en général des entreprises ?

La plupart des travaux sur l'innovation critiquent les modèles bureaucratiques (avec leurs systèmes de règles, l'impersonnalité de la relation d'autorité...) qui entraveraient le développement de l'innovation (Clegg et Stokes, 2004 ; Alter, 2000 ; Clergeau de Mascureau, 1995 ; Venkataraman, 1992). Cette vision de la bureaucratie est amendée par différents auteurs (Kallinikos, 2004 ; Craig, 1995 ; Spender et Kessler, 1995). Pourtant, les grandes entreprises à caractère bureaucratique sont le plus souvent considérées comme rétives au changement en général et à l'innovation en particulier. Par exemple, Dupuy et Thoenig (1983) évoquent le caractère rigide des règles et des routines que les individus se doivent de respecter. En outre, les organisations à caractère bureaucratique sont censées s'appuyer sur une technostructure et non pas sur le potentiel créatif de l'ensemble des collaborateurs. Ceci met en évidence un nouveau champ d'investigation à explorer.

Kallinikos (2004) pointe notamment cette tendance trop répandue à dire que la bureaucratie est un système « rigide », incapable de s'adapter, et dans une certaine mesure, incapable d'innover. La bureaucratie emploie des individus pour un rôle et une fonction donnés et elle peut être vue de manière positive. En effet, elle peut permettre de distinguer une organisation bureaucratique d'un « clan » et ainsi de préserver pour les individus une vie personnelle. Craig (1995) met en évidence à partir d'une étude empirique dans le secteur de la brasserie japonaise que les procédures peuvent agir comme des facilitateurs de l'innovation. Ainsi, dans cette organisation, les procédures aident à coordonner des projets de grande ampleur.

Le cas de la SNCF présente un vif intérêt en ce qui concerne l'étude de l'innovation :

- la SNCF a les caractéristiques d'une « bureaucratie mécaniste » selon Mintzberg (1989),
- la SNCF développe différentes innovations reconnues de tous depuis de nombreuses années (comme le TGV qui est exemplaire avec sa fiabilité et ses records de vitesse, ou encore depuis quelques années le site marchand voyages-sncf.com),

- parmi les dispositifs d'innovations se trouve l'Innovation Participative, issue des collaborateurs qui sont souvent dénués de pouvoir hiérarchique,
- cette forme d'innovation s'appuie sur des règles de fonctionnement précises, qui bien qu'ayant été aménagées au fil du temps existent depuis près de 70 ans, ce qui remonte à la création de la SNCF en 1938,
- le plan stratégique de la SNCF donne depuis une dizaine d'années un poids croissant à l'innovation en général et à l'Innovation Participative en particulier,
- ce poids croissant se traduit notamment dans la communication interne et externe de la SNCF depuis 2005.

Dans la mesure où le dispositif d'Innovation Participative se manifeste à travers des règles, des procédures, des aspects répétitifs, il peut être intéressant de l'analyser et de l'interpréter en mobilisant la littérature des routines organisationnelles.

Routine organisationnelle et stabilité : quelle transformation possible d'une routine organisationnelle ?

Nous nous appuierons sur les conceptualisations les plus récentes de la routine développées notamment par Feldman et Pentland (2003 : 103-105). Selon eux, une routine organisationnelle² est un ensemble repérable et répétitif d'actions interdépendantes, réalisées par des acteurs multiples.

Le dispositif d'Innovation Participative à la SNCF présente a priori les caractéristiques d'une routine organisationnelle.

En effet, l'Innovation Participative est bien répétitive en ce sens que depuis la création du dispositif en 1938 à la SNCF, ce sont chaque année des centaines voire des milliers d'innovations qui ont été traitées dans le cadre du dispositif.

Elle inclut bien un modèle d'actions clairement identifié avec le dépôt des idées, l'instruction des dossiers, la soumission de ces derniers à des lignes hiérarchiques, à des experts techniques et, si l'issue du dossier est favorable, la mise en œuvre de l'idée ainsi qu'une éventuelle gratification à l'innovateur.

Les actions sont interdépendantes, car si un responsable hiérarchique ne valide pas une idée, elle ne pourra pas avoir une issue favorable et le processus s'arrêtera.

² « *Organizational routine is a repetitive, recognizable pattern of interdependent actions carried out by multiple actors* ».

Enfin, l'Innovation Participative est bien menée par plusieurs acteurs : l'innovateur, le(s) responsable(s) hiérarchique(s), les animateurs innovation, les experts techniques. L'Innovation Participative à la SNCF répond donc à tous les aspects de la définition de routine organisationnelle.

Au-delà de ces caractéristiques immédiates, une routine organisationnelle présente différents aspects qui méritent attention si l'on veut comprendre sa signification, sa portée, son fonctionnement effectif. Feldman et Pentland (2003) et Feldman (2000) distinguent ainsi l'aspect « ostensif » de la routine en tant que norme correspondant à la représentation de ce qu'est la routine (par exemple une routine de l'embauche) de l'aspect « performatif », à savoir la manière dont elle est mise en œuvre. Tsoukas et Chia (2002) précisent qu'une vision de l'intérieur de l'organisation plus microscopique étudiant la façon dont les acteurs de l'organisation revisitent leurs croyances et habitudes d'action en réponse aux nouvelles expérimentations et circonstances locales est intéressante.

La prise en compte de ces différents aspects importe pour étudier le fonctionnement d'une routine organisationnelle et son éventuelle transformation au cours du temps. Cette question d'une transformation potentielle est d'autant plus intéressante que la notion de routine est le plus souvent associée à l'image de la stabilité ou du maintien à l'identique (March et Simon, 1958 ; Nelson et Winter, 1982). Il se trouve que dans le cas de la SNCF, le dispositif d'Innovation Participative a connu de nombreuses transformations, notamment sous l'impulsion d'orientations de politique générale.

Notre recherche vise précisément à mieux comprendre le processus de transformation d'une routine organisationnelle en étudiant le cas du dispositif d'Innovation Participative de la SNCF. Notre approche s'inspire du cadre proposé par Barley et Tolbert (1997 : 98), initialement conçu pour étudier l'évolution d'une institution, mais que nous adapterons. Dans la mesure où le dispositif d'Innovation Participative de la SNCF a sa propre histoire, qu'il fait depuis plus d'une dizaine d'années partie intégrante du contexte de la SNCF, on peut en effet considérer qu'il est « institutionnalisé » aux yeux des acteurs. L'emprunt du cadre de Barley et Tolbert (1997) trouve donc de ce point de vue une justification. Ces deux auteurs proposent d'ailleurs des repères méthodologiques qui nous seront utiles et que nous présenterons par la suite.

Nous posons notre problématique de recherche qui se formule de la façon suivante :

« En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner ainsi l'évolution du pilotage d'une organisation ? »

Pour explorer cette question générale, nous nous intéressons à deux questionnements sous-jacents :

- « Quelle est l'évolution de la routine d'Innovation Participative et comment est-il possible de l'interpréter ? »
- « Quelle est la réalité de l'Innovation Participative en termes d'innovations produites ? »

Ces deux questionnements nous amènent à choisir une démarche à la fois qualitative et quantitative afin de pouvoir :

- étudier, sur des portefeuilles d'innovations, la réalité des innovations produites sur un plan macroscopique,
- produire une approche compréhensive contextuelle des innovations de nature à nous permettre de déceler des singularités,
- combiner les deux approches dans une démarche abductive, qui consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter comme le préconisent Charreire et Durieux (1999 : 62). Elles partagent d'ailleurs ce même point de vue : *« pour la construction des connaissances scientifiques, ces deux logiques (induction et déduction) sont complémentaires »*.

Notre investigation du terrain, prenant la forme d'une étude de cas longitudinale, se déroule sur plusieurs années de décembre 2003 à juin 2007. Elle repose sur l'analyse de différents documents (documents d'archives, référentiels, notes, mémos...), sur des phases d'observation non participante et sur la réalisation d'entretiens semi-directifs avec différents membres du réseau d'innovation de la SNCF, des responsables d'établissements, des innovateurs du terrain et des membres de la Direction. Enfin, nous nous appuyons également sur l'analyse des bases de données d'Innovations Participatives de la SNCF sur la période allant de 1994 à 2004, pour ce qui est du volet quantitatif de notre recherche.

Structure de la recherche

Notre thèse s'articule en cinq chapitres, sans que ce plan puisse rendre compte des allers et retours entre le corpus théorique et le terrain effectués depuis 2003. L'Innovation Participative, notre objet de recherche, bénéficie d'une présentation générale. Elle apparaît comme une nouvelle expérimentation stratégique (chapitre 1). L'Innovation Participative peut être caractérisée comme une routine qui pose question. Pour l'étudier, nous présentons le cadre théorique retenu (chapitre 2). Puis, nous définissons notre posture épistémologique et notre design de recherche avec le cadre méthodologique (chapitre 3). Enfin, nous nous intéressons au cas étudié et aux résultats de l'étude empirique (chapitres 4 et 5) que nous discutons pour conclure en présentant à l'issue de la restitution de ces apports les principales limites, ce qui permet d'envisager des voies de recherches futures.

Le chapitre 1 présente de façon générale l'objet Innovation Participative. Une première section sera consacrée à sa définition et sa description. L'Innovation Participative recouvre un ensemble hétérogène de pratiques qui n'a, à ce jour, fait l'objet que de très rares recherches comme celle de Everaere (1996, 1997) et celle de Durieux (2001) concernant EDF et une autre recherche doctorale en cours (Teglborg, 2007). L'Innovation Participative dans les entreprises semble retenir l'intérêt depuis peu (Lopez, 2003 ; Lacourcelle, 2002). Elle recouvre des réalités très diverses dans les entreprises.

Dans la deuxième section, nous montrons que l'Innovation Participative a touché progressivement tous les secteurs d'activités. Elle s'y développe avec des spécificités comme nous l'illustrons sur une dizaine d'organisations différentes ainsi que pour le cas de la SNCF. La prise de conscience des opportunités que l'Innovation Participative offre et la volonté d'en tirer parti se traduisent le plus souvent par la mise en place d'un dispositif formel et structuré d'Innovation Participative dans ces organisations.

Nous nous intéressons ensuite au réseau Innov'Acteurs créé en 2002. Bon nombre d'entreprises développant une démarche d'Innovation Participative se sont fédérées dans ce réseau. Il résulte de la fusion de trois mouvements : le « Carrefour des suggestions », le « Groupement pour l'Innovation Participative » (GIP) et le « Pôle Initiative et Qualité » dans le cadre de l'Institut de la Qualité et du Management au sein du MFQ (« Mouvement Français de la Qualité »).

Dans le chapitre 2, nous étudions les différentes significations que peut revêtir l'Innovation Participative que nous considérons comme une routine organisationnelle. Nous nous inspirons du cadre théorique d'analyse de Barley et Tolbert (1997) pour étudier son évolution.

L'Innovation Participative est source de représentations variées aux yeux des différentes catégories d'acteurs, que nous développons dans une première section : outil de décentralisation, dispositif participatif de management, moyen d'instaurer un certain climat ou encore outil de gestion de l'innovation. Ces différentes significations posent question comme nous le montrons dans la première section.

La deuxième section traite des routines organisationnelles et de leur possible transformation. Les routines sont le plus souvent considérées comme stables (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982). Nous retenons l'approche des routines selon Feldman et Pentland (2003) pour qualifier l'Innovation Participative à la SNCF de routine organisationnelle. Ils distinguent dans leurs travaux les aspects « ostensifs » des routines en tant que norme (représentation de ce qu'est la routine) et « performatifs », à savoir la manière dont les routines sont mises en œuvre.

A ce stade, notre question de recherche et les questions sous jacentes sont déterminées et formulées.

Dans la troisième section, nous présentons le cadre d'analyse de Barley et Tolbert (1997) qui, selon nous, peut permettre d'étudier la mise en évidence de périodes de stabilité et de changement de cette routine.

Le chapitre 3 décrit notre stratégie de recherche. La première section traite de notre positionnement épistémologique de type interprétativiste. La deuxième section développe notre « design de recherche » et présente nos choix méthodologiques ainsi que l'adaptation et l'opérationnalisation de la méthodologie de Barley et Tolbert (1997). Nous nous appuyons sur une étude de cas longitudinale avec une approche à la fois qualitative et quantitative.

La présentation du cas étudié, d'une part, et la présentation des résultats, d'autre part, font l'objet respectivement des chapitres 4 et 5.

Dans le chapitre 4, un aperçu de l'histoire de la SNCF précisera dans la première section les caractéristiques de son contexte concurrentiel actuel et l'exposé des réponses stratégiques que cette entreprise développe depuis plusieurs années avec la formulation d'un Projet Industriel. En substance, il s'agit pour la SNCF de passer d'une logique industrielle et de service public à une logique de services aux clients de façon à retrouver un équilibre économique dans un contexte de plus en plus concurrentiel.

Cette ambition prend la forme pour la SNCF d'un Projet Industriel qui se décline dans les 23 régions en 280 projets professionnalisés pour les établissements.

Dans ce cadre, la SNCF entreprend un processus de changement et de modernisation pour faire face aux échéances européennes d'ouverture de son marché.

La deuxième section décrit le dispositif d'Innovation Participative de la SNCF depuis son origine qui date de 1938, c'est-à-dire depuis la création de la SNCF elle-même. L'innovation en général et l'Innovation Participative en particulier s'inscrivent de plus en plus clairement dans les axes stratégiques de la SNCF, c'est-à-dire dans le Projet Industriel, mais aussi dans la communication tant interne qu'externe de cette entreprise. Dans ce contexte, nous considérons qu'il est possible de structurer l'Innovation Participative à la SNCF en plusieurs grandes phases, séparées par des dates marquantes.

Dans la section 3, étant donnée la complexité du dispositif, nous décomposons la routine d'Innovation Participative en un ensemble de quatre routines élémentaires pour approfondir l'analyse de son évolution. Ces routines élémentaires sont suivantes : l'émission d'une idée, son instruction, la reconnaissance, l'animation de l'Innovation Participative.

Le chapitre 5 permet de réaliser une analyse approfondie de cette évolution avant de présenter les résultats et de les discuter. La présentation des résultats s'articule autour de trois sections.

La première section concerne l'analyse des scripts de la routine d'Innovation Participative à la SNCF. Après avoir mis en évidence ces scripts, nous les analysons. Notre démarche repose sur la construction de scripts au sens de Barley et Tolbert (1997) pour mettre en évidence les étapes de changements de la routine et la nature de cette transformation. En reliant ces scripts avec l'ensemble des informations collectées sur l'Innovation Participative, nous décrivons et expliquons la transformation d'un point de vue « ostensif » du dispositif d'Innovation Participative à la SNCF. Cette première section du chapitre 5 apporte une interprétation qualitative de la transformation de l'Innovation Participative.

La deuxième section est relative aux innovations produites par la routine d'Innovation Participative. Nous nous appuyons tout d'abord sur une analyse quantitative de l'ensemble des innovations en privilégiant la période contemporaine. Puis, nous nous intéressons à un portefeuille plus réduit d'innovations considérées comme importantes par la SNCF.

Notre démarche est ensuite complétée du point de vue qualitatif par l'analyse approfondie de quelques cas d'Innovations Participatives dont la contribution aux enjeux stratégiques de la SNCF est remarquable. Certaines de ces Innovations Participatives intègrent des programmes de Recherche et Développement pour des développements ultérieurs.

La troisième section permet une discussion et de poser des interrogations théoriques sur la transformation de la routine d'Innovation Participative.

Nous mettons en évidence certains aspects « performatifs » de cette routine puis nous nous intéressons aux différents rôles de l'Innovation Participative à la SNCF. Ces différents rôles sont étudiés en tant que source d'un apport économique, dynamisation du corpus social, facteur de flexibilité ou élément pour développer une culture de l'innovation.

Enfin, nous dégageons les principales leçons à tirer du cas en remettant en perspective nos propos dans la littérature.

A l'issue de ces différents travaux, nous pouvons répondre à nos questions de recherche.

La conclusion synthétise les résultats et positionne notre travail sur les différents critères d'évaluation (validité interne, validité externe, fiabilité). Nous concluons cette recherche par ses apports théoriques, méthodologiques et managériaux et mettons également en exergue les principales limites de ce travail afin d'envisager des voies de recherche futures.

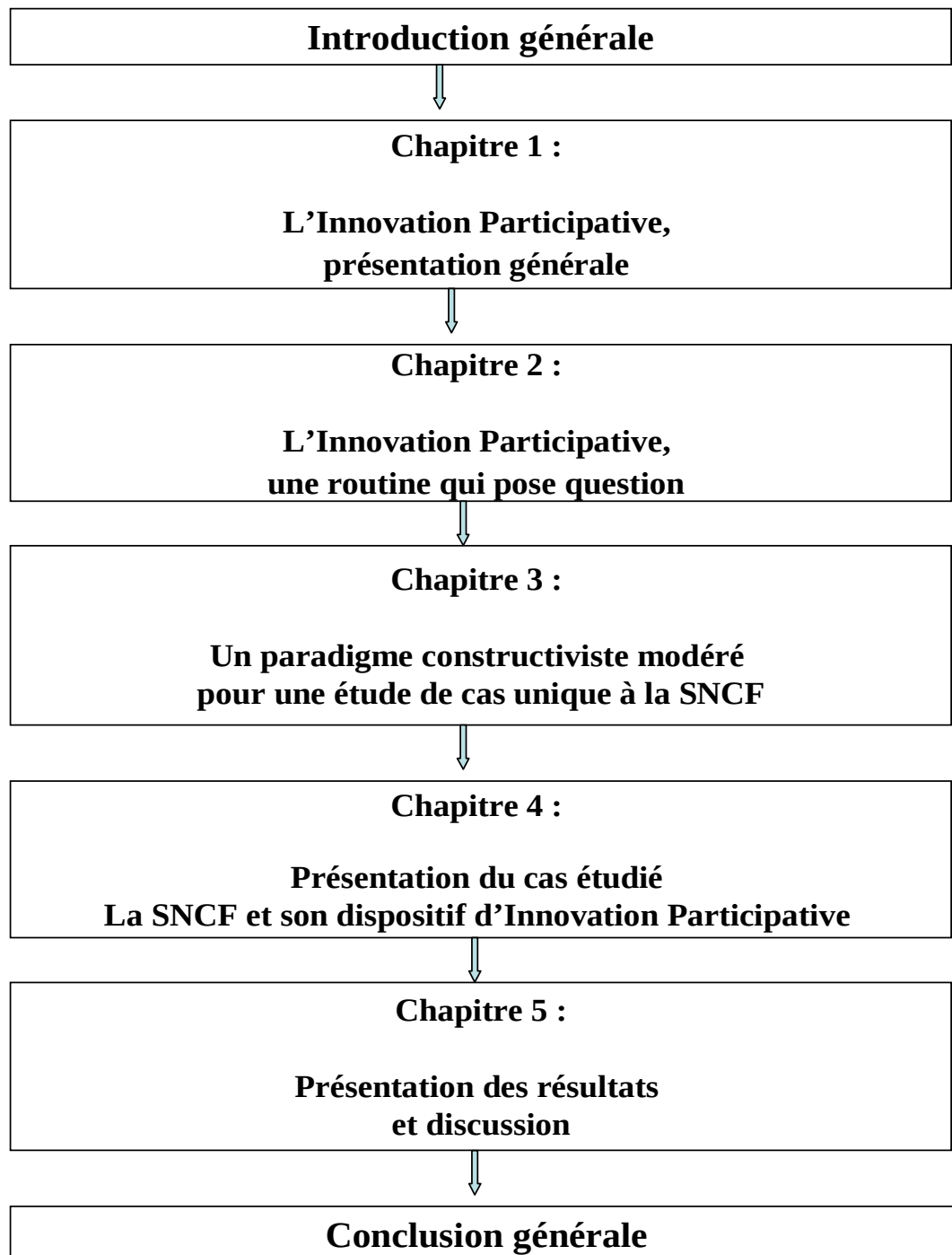


Figure 2 : Synoptique de l'architecture de la recherche doctorale

Chapitre 1 : L'Innovation Participative, présentation générale.

L'accentuation des pressions concurrentielles fait de l'innovation un enjeu majeur. De Ramecourt et Pons (2001), dans leur ouvrage à destination des professionnels intitulé « *L'innovation à tous les étages* », font le constat qu'« *il n'y a presque plus personne pour contester que les idées innovantes surgissent autant du terrain que d'en haut...* ». Bon nombre d'entreprises cherchent à dynamiser leur processus d'innovation.

Les méthodes pour faire naître les idées sont nombreuses et variées. De Brabandère (2002, 2007) parle de « *management des idées* » ou « *Idea Management* ». Il met en avant quatre sources potentielles d'idées : les clients, les fournisseurs, les employés, les actionnaires. L'Innovation Participative se focalise plus particulièrement sur la source des « employés », susceptible d'émettre des idées.

En plus des dispositifs classiquement dédiés à la gestion du processus d'innovation, de nouvelles pratiques sont expérimentées. Citons par exemple, les cas de 3M, Whirpool, IKEA ou encore Plastic Omnium en France. L'Innovation Participative peut a priori être considérée comme l'une de ces expérimentations.

De tels dispositifs constituent une source d'avantage concurrentiel que les entreprises concernées veulent le plus souvent préserver, ce qui en rend l'étude difficile.

Certaines entreprises comme Michelin (Michelin, 1932) ou la SNCF ont développé des dispositifs de ce type respectivement depuis 1927 pour l'un et 1938 pour l'autre. Après les grands groupes, les PME se lancent également dans l'Innovation Participative³. Depuis les années 1990, un grand nombre d'entreprises, y compris dans les services, adoptent ce type de pratique dont la signification mérite cependant d'être examinée.

Il convient, d'une part, de décrire, de définir et de caractériser l'Innovation Participative, et d'autre part de présenter la réalité de l'Innovation Participative au sein de différentes entreprises.

Section 1. La description de l'Innovation Participative : définition et caractéristiques.

Développer le potentiel créatif des individus d'une organisation devient un objectif stratégique. La construction d'une méthodologie, d'un cadre pour que les idées soient

³ D'après un numéro spécial de la revue *Travail et Changement*, juillet - août 2005 et une étude EUROSTAF (2007) intitulée « S'organiser pour innover. Comment animer la démarche d'Innovation Participative dans l'entreprise pour en faire un véritable outil de création de valeur » qu'a menée Pons J-M, 275 pages.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

générées d'abord, évaluées ensuite, a de l'importance. En effet, la créativité n'est que rarement une émergence due au hasard (Getz, 2002 ; Aznar, 2005 ; Higgins, 1996).

L'Innovation Participative dépend de la volonté managériale de stimuler l'émergence d'idées nouvelles de tout type proposées par des experts, des cadres ou des employés, au-delà de leur mission première, puis de faciliter la transformation des idées nouvelles en innovations.

Pour Von Hayek (1945), l'homme de terrain est plus à même de tenir compte des circonstances de lieu et de temps. En particulier, les individus oeuvrant à la frontière de l'organisation seraient en posture privilégiée pour percevoir les changements extérieurs, constater des problèmes émergents et générer ainsi des idées nouvelles. En effet, l'information étant aussi imparfaite que dispersée, chaque individu est placé dans des circonstances particulières qui confèrent un caractère idiosyncrasique aux connaissances auxquelles il accède. De par ses expériences et ses trajectoires propres, il est à même de détecter des opportunités uniques.

Il est important, à ce stade, de définir cet objet d'Innovation Participative dont le développement est relativement récent et s'inscrit autour de facteurs communs à définir (1.1). Pour bien caractériser ce qu'est l'Innovation Participative, elle sera distinguée d'autres pratiques comme les suggestions (1.2.), la qualité (1.3.) et la créativité (1.4.).

1.1. L'Innovation Participative : des facteurs communs et notre définition.

L'Innovation Participative recouvre un ensemble hétérogène de pratiques qui n'a, à ce jour, fait l'objet que de très rares recherches. Nous relevons celle d'Everaere (1996, 1997) et celle de Durieux (2001) concernant EDF ainsi qu'une autre recherche doctorale en cours (Teglborg, 2007). L'Innovation Participative dans les entreprises semble retenir l'intérêt aujourd'hui (Lopez, 2003 ; Lacourcelle, 2002) même si cela recouvre des réalités très diverses comme nous le verrons dans la section 2.

De nombreux consultants aujourd'hui proposent d'aider les entreprises à mettre en place un dispositif d'Innovation Participative pour « manager les idées et l'innovation » (De Ramecourt et Pons, 2001). Un réseau de consultants, l'APRAT⁴, regroupant plus de 1.000 membres, a organisé en 2007 son université d'été sur le thème de l'Innovation Participative qui a donné lieu à la création du groupe IPNOS (Innovation Participative et Nouvelles OrganisationS).

⁴ <http://www.aprat.com/index.html>

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

L'Innovation Participative nécessite la mise en place d'un processus interne de création de nouvelles idées, structuré et formalisé. Certaines conditions sont à réunir pour garantir le fonctionnement de la dynamique d'Innovation Participative comme par exemple le soutien de la Direction générale et l'investissement de l'encadrement intermédiaire dans l'animation de cette démarche. Il est nécessaire d'instaurer un climat de confiance auprès des salariés. Quand le processus est lancé, il convient d'être réactif pour maintenir leur motivation et traiter les idées dans un délai réduit. L'Innovation Participative se veut une démarche qui s'inscrit dans la durée. Elle doit reposer sur des règles claires de reconnaissance et être bien communiquée auprès du personnel. Le suivi d'une telle démarche peut passer par la mise en place au sein de l'entreprise d'un tableau de bord de l'innovation - à l'instar des tableaux de bord commerciaux (prospection, rendez-vous, signature, taux de transformation). Son succès dépend aussi de la capacité de réorganisation de l'entreprise dans la mise en œuvre de ces idées.

Ainsi, certains facteurs communs peuvent être mis en évidence avant de proposer une définition de l'Innovation Participative.

L'Innovation Participative part d'une envie ou d'un besoin de changer, de faire autrement. Les idées apportées dans le cadre de l'Innovation Participative peuvent être hors du métier de base du salarié.

Ils concernent les rôles prescrits des acteurs, qui constituent un processus type comprenant différentes phases, des principes à respecter et les intérêts principaux visés.

Des rôles prescrits (Maisonnette, 1973) ont été mis en place dans les différentes organisations qui conduisent une politique d'Innovation Participative. Ainsi, l'auteur de l'idée, le facilitateur, le ou les experts, le responsable hiérarchique (n+1), le manager de l'Innovation Participative, les cadres dirigeants connaissent les attentes de l'organisation en matière d'Innovation Participative. Bon nombre d'entreprises développent une instrumentation de gestion de l'Innovation Participative comprenant fréquemment un progiciel de gestion des innovations, des outils de communication, des récompenses financières ou symboliques pour les innovateurs et une articulation avec les objectifs annuels. L'instrumentation de gestion désigne tout « *moyen conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes, par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné, met en œuvre une technique de gestion* » (Gilbert, 1998).

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

L'Innovation Participative repose sur l'autorisation pour chaque salarié d'avoir des idées qui peuvent remonter selon un processus structuré en différentes phases. Il s'agit pour la première phase de susciter l'envie d'avoir des idées et de les exprimer (Maire, 1982 : 76).

La deuxième phase repose sur l'expression et la communication des idées dans l'entreprise, soit par la voie écrite avec des systèmes plus ou moins sophistiqués de traitement des suggestions, soit par la voie verbale, utilisée lors de réunions du genre des cercles de qualité⁵ ou groupes de progrès. La voie verbale n'exclut pas la voie écrite. *« Le rôle de l'encadrement est tout à fait essentiel à ce stade de l'expression ; la hiérarchie peut accueillir l'idée, la valoriser pour la faire monter vers les instances de décision ; elle peut aussi la combattre – et c'est facile car l'idée nouvelle est toujours imparfaite et vulnérable – ou pire encore, se l'approprier... »* (Maire, 1982 : 77).

La troisième phase concerne le traitement de l'idée (tri, évaluation, et essais). Enfin, se pose la question de la reconnaissance de l'auteur d'une idée fructueuse, qui peut être considérée comme la quatrième phase. Cette question est fondamentalement liée à l'individu et à sa personnalité diversifiée et toujours complexe, il n'y a donc pas de réponses toutes faites.

Les trois formes de reconnaissance auxquelles les innovateurs peuvent se montrer sensibles sont :

- le pouvoir : il s'agit de pouvoir réaliser ou de participer à la réalisation de l'idée,
- le prestige : il renvoie à la considération dans le milieu de travail, social et familial,
- la paie, elle vient confirmer le pouvoir et le prestige (augmentation de salaire et primes exceptionnelles).

De Ramecourt et Pons (2001 : 110) recensent douze principes de l'Innovation Participative présentés dans l'encadré 1.

⁵ Il s'agit de groupes de progrès ou d'améliorations constitués de 5 à 12 personnes salariées qui se réunissent régulièrement pour résoudre des problèmes autour de leur responsable hiérarchique. Ils sont apparus au début des années 1960 au Japon et ont connu un grand succès basé sur une plus grande satisfaction au travail des salariés. Au début des années 1980, les cercles de qualité se développent en France. Citroën est précurseur en France avec les premiers cercles de qualité. Ils se répandent dans de nombreuses grandes entreprises mais aussi dans des PME et PMI. Les secteurs industriels et privés, pionniers dans le domaine sont bientôt suivis des secteurs tertiaires et publics.

Les associations - au premier rang desquelles l'AFCERQ, qui est créée en 1981 et qui dépose le bilan en 1989 - contribuent à animer le mouvement par leurs publications et leurs colloques. Le dernier a lieu en juin 1987, à l'occasion de la Convention Nationale des Cercles de Qualité de Villepinte : 12.000 personnes sont présentes. A la fin de l'année 1987, plus de 40.000 cercles de qualité sont recensés dans les entreprises françaises.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

- 1) l'innovation est affaire de leadership : les dirigeants s'impliquent
- 2) l'innovation est une valeur prioritaire et une priorité stratégique
- 2) le leader innovant favorise l'autonomie et la participation active et créative de tous les acteurs à tous les étages de l'entreprise
- 3) l'innovation fait l'objet d'une communication et d'une animation intenses destinées à tous les acteurs de tous les étages de l'entreprise
- 4) la satisfaction des clients est prioritaire par rapport à la satisfaction de sa hiérarchie
- 5) la créativité des clients est sollicitée pour innover
- 6) chaque acteur de l'entreprise contribue à créer des offres et des modes d'organisation innovants
- 7) chaque manager lance des défis à ses collaborateurs
- 8) chaque manager est attentif aux initiatives proposées et s'investit dans leur mise en œuvre et dans leur promotion
- 9) toutes les idées nouvelles recevables sont testées, appliquées, évaluées et récompensées
- 10) les outils fondamentaux de l'innovation sont disponibles pour tous : information, formation à la créativité, système de suggestion, dispositif de communication
- 11) chaque collaborateur est ouvert à l'idée de changer de spécialité et de métier

Encadré 1 : Les douze principes de l'Innovation Participative (d'après De Ramecourt et Pons, 2001 : 110)

Ce terme d'Innovation Participative est utilisé par de nombreuses entreprises. L'Innovation Participative donne la possibilité de se déployer à certaines idées en rupture qui modifient profondément les références habituelles. Certaines de ces innovations générées par l'Innovation Participative conduisent à des dépôts de brevets. Elles peuvent être qualifiées d'innovations radicales qui relèvent le plus souvent d'un processus d'exploration (March, 1991). D'autres sont des innovations incrémentales qui entraînent une amélioration progressive des références (qu'il s'agisse des prestations ou des coûts) et n'exigent pas de savoir-faire nouveau. Comme le précise Charreire (2003), la radicalité s'apprécie également en fonction du degré de nouveauté que l'innovation représente pour les acteurs de l'entreprise considérée mais aussi au niveau d'un secteur donné (Abernathy et Clark, 1985).

La définition que nous retenons de l'Innovation Participative est celle de Durieux (2001) : « *L'Innovation Participative est 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* ».

A ce stade, pour mieux appréhender ce qu'est l'Innovation Participative, il faut la distinguer d'autres éléments comme les suggestions (1.2.), la qualité (1.3.) ou la créativité (1.4.).

1.2. L'Innovation Participative et le système de suggestions.

Ce tableau synthétise les différences entre un « système de suggestions » et une démarche d'Innovation Participative, d'après De Ramecourt et Pons (2001 : 125). L'Innovation Participative a une vocation plus large qu'un simple système de suggestions.

L'Innovation Participative désigne tous les systèmes de collecte d'idées mais elle n'est pas seulement une « boîte à idées » réservée à « des petites améliorations » concernant l'identification des problèmes liés au travail et aux conditions de sa réalisation et qui sont souvent peu suivies d'effets palpables.

Le terme « système de suggestions »	Le terme « Innovation Participative »
Peu responsabilisant.	Plus impliquant.
Est un processus avant d'être un résultat.	Est centré sur le résultat autant que sur le processus.
Risque de ne pas être écouté : suggérez mes amis, nous verrons si nous prenons ou pas.	Appelle l'esprit d'initiative en toute circonstance. Valorise la prise de risque.
Peut remettre en cause les compétences d'autrui.	Invite à innover sur son « domaine de professionnalisme » ⁶ .
La suggestion appartient à son émetteur : un travail d'abord individuel. Elle est proche de l'idée.	L'innovation émane d'une ou de plusieurs personnes ensemble : un travail d'équipe.
Les suggestions remontent de façon centralisée.	Le lieu d'action est le terrain, là où vivent les personnes innovantes.
Une sélection des idées avec un risque de forte déperdition.	Une auto-régulation des idées avec un fort taux de réalisation des idées.
Une suggestion mérite une récompense. C'est l'idée qui est récompensée, la dimension « géniale » de l'idée.	Une innovation génère de la reconnaissance. Ce sont les porteurs d'innovation qui sont reconnus : leur professionnalisme autant que leur force de proposition.

Tableau 1 : Comparaison entre le système de suggestions et l'Innovation Participative (d'après De Ramecourt et Pons, 2001 : 125)

⁶ Dans la réalité des innovations émanant de l'Innovation Participative, certaines idées ne relèvent ni directement du domaine professionnel ni des compétences a priori du salarié.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

De Ramecourt et Pons (2001 : 125) insistent sur la force des mots et distinguent les termes de système de suggestions et d'Innovation Participative : « *l'Innovation Participative est une politique du management et le système de suggestions ou de boîte à idées⁷ est l'un des dispositifs, couramment utilisé, pour animer l'Innovation Participative* ».

Ce dispositif d'Innovation Participative distinct de la simple boîte à idées va permettre à l'innovateur de pouvoir développer, en dehors de ses missions, l'idée qu'il propose. Easinghood (1986) met en évidence que l'intérêt pour l'innovation dans les services est plus récent. Or, même si les idées innovantes dont les agents sur le terrain ont été à l'origine ne semblent pas toujours correspondre à ce que l'on considère généralement comme relevant de l'innovation, nous les considérons comme telle, suivant en cela les termes utilisés par les entreprises considérées.

Il est cependant possible de distinguer l'Innovation Participative des groupes de résolution de problèmes qui permettent des progrès concrets sur des problèmes préalablement identifiés. Ces groupes justifient un investissement de moyens mais limitent la capacité donnée aux salariés d'être spontanément porteurs d'idées d'innovation.

Un processus d'Innovation Participative donne à chaque salarié la possibilité de proposer des idées nouvelles et octroie des ressources pour développer et tester ces idées en vue de réalisations concrètes. Un système de suggestions ne prévoit pas un niveau d'implication de l'innovateur aussi conséquent. Il convient aussi de distinguer Innovation Participative et démarche qualité.

1.3. L'Innovation Participative et la Qualité : quelles frontières ?

Nous pouvons nous demander où se situe la frontière entre l'Innovation Participative et le « *Kaizen*⁸ ». Qualité et Innovation sont des arguments essentiels du discours entrepreneurial et managérial. La nécessité de gérer la Qualité semble s'imposer dans un bon nombre d'organisations aujourd'hui. S'interroger sur les frontières entre l'Innovation Participative et les améliorations qualité semble légitime à ce stade. Un bon nombre d'innovations produites dans le cadre des démarches d'Innovation Participative peuvent relever d'innovations de type « *Kaizen* » ou d'amélioration de la qualité. Il est nécessaire de mieux cerner comment distinguer l'Innovation Participative de l'amélioration de la qualité.

⁷ Un ouvrage guide pratique sur les boîtes à idées a été écrit par un cheminot de la SNCF (Janssoone, 2003).

⁸ Le mot « *kaizen* » est la fusion des deux mots japonais « *kai* » et « *zen* » qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « amélioration continue ».

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Les perturbations induites par une nouveauté remettent souvent en cause le système de maîtrise de la Qualité. Il y a une position de déséquilibre inhérente à l'innovation.

Cette dernière inclut la notion de rupture, en opposition avec le caractère stable réclamé par l'Assurance Qualité qui prône une bonne maîtrise et une bonne compréhension des activités et de certains standards. La stabilité est précieuse puisqu'elle permet d'augmenter la prévisibilité et le contrôle. Senge (1991) évoque la difficulté de trouver l'équilibre entre Qualité et Innovation en parlant de système au bord du chaos.

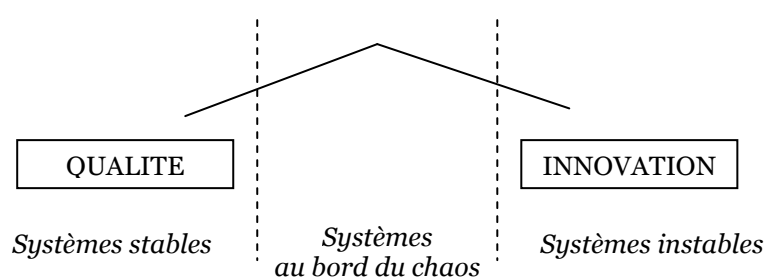


Figure 3 : Equilibre nécessaire entre Qualité et Innovation (d'après Senge, 1991)

La démarche Qualité peut être perçue comme un critère de performance globale suivi par l'organisation (Prajago et Sohal, 2001). Dans ces démarches de type « *Kaizen* », il s'agit de se mettre à penser en terme de clients (Prajago et Sohal, 2001). Ces démarches Qualité requièrent souvent des modifications de mentalité et d'attitude. A ses débuts, la Qualité se résumait à un contrôle de conformité. C'est ce que désigne la vision « objectif défini » de la qualité. Le produit avait atteint l'objectif de qualité dès lors qu'il satisfaisait aux standards édictés. La Qualité était alors intrinsèquement liée à un certain contrôle des activités de production. La Qualité est devenue multiforme. L'approche Qualité contemporaine vise avant tout le principe d'amélioration continue, qui désigne la volonté d'améliorer sans cesse ses résultats et sa performance pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce principe a permis l'expansion de la qualité au domaine des services, historiquement non concernés par cette approche. C'est pourquoi il est aujourd'hui question de « système Qualité », dans lequel tous les acteurs au sein de l'entreprise possèdent leurs propres responsabilités. Pour reprendre les termes instaurés par l'ISO⁹, les responsables, aux différents niveaux hiérarchiques, deviennent pilotes de leur(s) processus. C'est la naissance

⁹ ISO = International Standardisation Organisation

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

d'une « culture Qualité » ouverte à la responsabilisation et à l'auto-évaluation pour apporter au final une réelle valeur ajoutée. La Qualité devient un véritable enjeu de la stratégie.

	Qualité traditionnelle	Qualité Totale
Orientation qualité	produit	satisfaction clients
Attention portée sur	l'identification des erreurs	la prévention des erreurs
Causes des erreurs	causes spécifiques	les causes sont dans le système et sont mouvantes
Responsables de la qualité	les experts, les contrôleurs, les inspecteurs	tous les collaborateurs
Concept de la qualité	un concept fini	l'amélioration continue
Résolution de problèmes	appartient au supérieur hiérarchique	chacun y contribue
La qualité vise	un standard	l'excellence

Tableau 2 : Qualité traditionnelle versus Qualité Totale
(d'après Dodgson et Rothwell, 1994)

Ce tableau 2 d'après Dodgson et Rothwell (1994) résume l'évolution du concept de Qualité. Il met en évidence les caractéristiques de la gestion Qualité traditionnelle, c'est-à-dire à l'époque de l'Assurance Qualité, en regard de celles réclamées par le concept plus récent de Qualité Totale. La Qualité Totale, en tant que système de management, favorise l'excellence et relève d'une philosophie en tant que telle à « inculquer » à tous les membres de l'organisation. Les outils et les méthodes de la qualité aident l'entreprise à faire naître cette philosophie Qualité en son sein.

A la lumière de ces différents éléments se pose la question de la frontière entre ce qui est du ressort du management de la Qualité Totale et ce qui est du ressort de l'Innovation Participative - les frontières sont parfois floues depuis le changement du concept de Qualité à l'apparition du concept de Qualité Totale. L'innovateur peut proposer une idée qui dépasse son seul poste de travail.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

L'Innovation Participative peut conduire à des innovations de rupture là où la qualité vise de l'amélioration continue. Enfin, dans le cas de l'Innovation Participative, l'innovateur agit en dehors de ses missions là où la qualité fait partie intégrante des missions.

1.4. L'Innovation Participative et la créativité.

La créativité est un thème dont le management s'empare de plus en plus souvent, mais il existe un certain flou sur le sens de ce concept et ses enjeux. Jusqu'en 1995, peu de scientifiques travaillant sur l'organisation ont utilisé la créativité comme facteur explicatif de l'organisation (Amabile, 1983, 1988 ; Woodman et al., 1993). Ils ont plutôt cherché à étudier l'innovation dans un sens plus large (Damanpour et Evan, 1984) et l'adaptation des produits ou des idées développées en dehors du système. Certains auteurs comme Ford (1996 : 1114 ; 2000) s'intéressent à l'action créative en reliant les concepts psychologiques et sociologiques. Ainsi, la notion de créativité au sein des organisations a été englobée dans le concept général d'innovation et a donc rarement été analysée comme un phénomène organisationnel à part entière (Van de Ven, 1986 ; Van de Ven et al., 1989). Bien que les étapes d'émergence et de mise en oeuvre des idées soient souvent entremêlées et difficiles à séparer, leurs dynamiques correspondent à des processus différents. Ainsi, « *il est utile de séparer l'analyse de la créativité de celle de l'innovation* » (Woodman et al., 1993 : 13). Dans ce contexte, la question du management de la créativité (Aznar, 2005) ne peut être traitée sans référence au management de l'innovation.

Il est clair qu'il existe des liens entre l'Innovation Participative et la créativité. En effet, la créativité consiste en la production d'idées nouvelles, c'est-à-dire différentes de ce qui a déjà été dit et fait, et appropriées, ce qui signifie utiles et congruentes avec l'activité à laquelle elles se rapportent (Amabile, 2002). Elle suppose de créer de nouveaux liens entre les idées et de redéfinir les problèmes (Sternberg, O'Hara et Lubart, 2002). La créativité individuelle et celle de petits groupes se situent à l'intersection de l'expertise, de la capacité à penser et de la motivation intrinsèque pour une tâche (Amabile, 1983, 1988). Il est question aujourd'hui aussi de « management des idées » (De Brabandère, 2002 ; Aznar, 2005).

Dans leur ouvrage intitulé *L'entreprise créative*, Robinson et Stern (2000) identifient six critères permettant de caractériser une entreprise créative : l'adhésion aux objectifs de l'entreprise, l'initiative individuelle, les expérimentations spontanées, l'art de tirer parti des heureuses coïncidences, les simulations diverses et la communication interne.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

La créativité et l'Innovation Participative font référence à des processus distincts de par leur objet, leur niveau d'apparition, les acteurs qui les mettent en oeuvre et leur rapport à la rentabilité économique. Initier la créativité sur le lieu de travail relève d'un processus délicat et difficile qui suscite en pratique des tensions (Andriopoulos, 2003).

L'invention est la création d'idées qu'Amabile et al.¹⁰ (1996 : 1155) définissent comme la production d'idées nouvelles et utiles dans un domaine donné. La créativité fut à l'origine étudiée et analysée principalement par les psychologues (Auger, 2004). Cette étape de maturation des idées est encore peu structurée dans les entreprises, ce n'est pas tant par manque d'intérêt que par les difficultés qu'elle suppose. En effet, le fait qu'une idée soit située fortement en amont du processus en accentue les incertitudes de coûts, de délais et de résultats. De plus, les dirigeants manquent souvent de critères pour appréhender ces idées, dont beaucoup sont « tuées dans l'œuf » parce qu'elles sont simplement mal comprises. L'auteur risque de se voir reprocher la mauvaise organisation du projet, son manque de clarté ou d'originalité. Le risque est grand de faire reculer les collaborateurs devant toutes tentatives d'innovation.

La créativité correspond à l'étape d'initiation, de perception des problèmes, de rassemblement d'informations, de mobilisation des ressources conduisant à la sélection des idées (West et Farr, 1989). Cette phase de la créativité intervient en amont de l'innovation proprement dite. Après cette phase de créativité, d'élaboration des idées, l'innovation est l'étape de la mise en oeuvre généralisée des idées d'innovation, de leur diffusion (West et Farr, 1989). L'Innovation Participative repose sur un engagement de la direction pour soutenir la démarche ainsi que du management intermédiaire pour l'animer. Les délais de réponse aux idées proposées doivent être courts pour maintenir la motivation des salariés.

Les facteurs stimulant la créativité et l'innovation sont également différents. L'Innovation Participative vient en renfort de la créativité et repose souvent sur un processus structuré et formalisé et des outils.

Après avoir ainsi caractérisé ce qu'est ou non l'Innovation Participative, il importe d'explorer quelles pratiques elle recouvre. En effet, les réalités de l'Innovation Participative sont variées. Le dispositif peut être davantage orienté soit vers la qualité et l'amélioration continue, soit vers l'innovation de rupture, soit vers la gestion des idées.

¹⁰ « *The production of novel and useful ideas in any domain* ».

Section 2. L'Innovation Participative dans les entreprises.

Conscientes du potentiel de l'Innovation Participative, de grandes organisations comme Michelin, Renault, Solvay, Bongrain SA, la SNCF, Accor, la Société Générale, La Banque Postale, filiale de La Poste¹¹, mais également des PME conçoivent des dispositifs d'Innovation Participative qui incitent leurs salariés à proposer des idées de nouveaux produits ou d'amélioration des procédés (2.1.).

Cet intérêt pour ce dispositif s'est traduit également par la mise en place du réseau Innov'Acteurs qui fédère les initiatives de ses membres dans le domaine de l'Innovation Participative.

2.1. Des pratiques diversifiées dans les entreprises.

L'Innovation Participative est une expérimentation stratégique menée par différentes organisations. Pour l'illustrer, quelques cas concrets d'entreprises ou d'organisations dans des secteurs d'activités variés sont présentés. Ils recouvrent une grande variété avec le secteur secondaire (l'industrie, la production de biens...) et le secteur tertiaire (les services non financiers et les services financiers). Un cas particulier est celui de l'Armée française chargée de la défense.

Voyons tout d'abord des cas d'entreprises du secteur secondaire dans la production de biens (Michelin, Renault, Solvay), voire de biens de grande consommation comme Bongrain SA dans l'alimentaire, ayant adopté une démarche d'Innovation Participative.

Chez Michelin, la démarche nommée « Idées de Progrès », démarche de progrès spontané, existe depuis 1927. Elle est née à l'initiative du gérant de l'époque : Edouard Michelin. Centrée sur l'amélioration de la sécurité, de la qualité des produits et de la productivité, les opérateurs de production en sont la cible privilégiée. L'entreprise Michelin utilise un outil informatique appelé NovaGO mis en place en 2004 qui rend possible une traçabilité du cheminement de l'idée. Il permet de savoir si l'idée est dupliquée ou pas. Le responsable hiérarchique peut déléguer l'encodage et le suivi des idées à son personnel.

¹¹ Ces entreprises ont adhéré au réseau Innov'Acteurs qui s'est créé en 2002 (comme présenté dans le point 2.2 de ce chapitre 1) et qui rassemble des entreprises ayant une démarche d'Innovation Participative.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Il peut mesurer les résultats de son équipe par rapport aux objectifs et connaître simplement l'état d'avancement des idées de ses équipiers. Il peut rechercher dans la base informatique toutes les idées pouvant être appliquées dans son secteur. Deux millions d'idées de progrès ont ainsi été enregistrées et un million d'entre elles ont été réalisées.

Une rubrique permanente leur est dédiée sur le site intranet France et, tous les deux ans, les meilleures réalisations font l'objet d'une exposition¹².

Le délai de traitement moyen d'une idée est de 230 jours (8 mois). L'objectif est de passer à moins de 100 jours (3 mois) avec ce nouvel outil. Rien n'est plus démotivant pour un innovateur que de ne pas savoir où en est l'idée qu'il a déposée. Chez Michelin, l'objectif annoncé de l'Innovation Participative est avant tout économique. En 1993, François Michelin a fait reposer son objectif de combler 3,5 milliards de francs de déficit sur la relance de cette démarche « Idées de Progrès ». A partir de 2002, des objectifs chiffrés ont été mis en place à tous les niveaux de l'entreprise¹³. Le nombre d'idées émises entre 2002 et 2004 a augmenté de 38% en passant de 4.000 en 2002 à 5.500 en 2004. Selon Roger Mondière¹⁴, coordinateur du groupe du progrès spontané chez Michelin en 2006, les idées sont récompensées par une reconnaissance qui peut prendre différentes formes.

Reconnaissance immédiate : écoute de l'auteur, analyse de l'idée, aide, soutien...

Reconnaissance honorifique : communication sur les meilleures idées, manifestations, rencontre avec la Direction, l'auteur est félicité, photo, article dans le journal de l'entité ou sur l'intranet.

Reconnaissance professionnelle : faire participer l'auteur au traitement de l'idée, féliciter l'auteur en entretien individuel, en tenir compte dans le bilan de performance annuel...

Reconnaissance matérielle : en cohérence avec le programme de reconnaissance de l'entité, cadeau, voyage, primes exceptionnelles...

Reconnaissance monétaire (gratification) : deux innovations sur trois font l'objet d'une gratification, dans les pays où cela est prévu, dont le montant peut aller de 30 euros à plusieurs milliers d'euros.

Encadré 2 : Cinq formes de reconnaissance chez Michelin

¹² En 2003 s'est tenue la biennale des idées de progrès durant trois semaines au siège du Groupe Michelin, permettant de reconnaître et de récompenser l'ensemble des acteurs de la démarche de progrès. Cette manifestation est l'occasion de partage d'expériences, d'échanges des meilleures pratiques, d'exposés internes et d'interventions de consultants spécialisés.

¹³ Au niveau national, des objectifs basés sur le nombre d'auteurs et le nombre d'idées appliquées sont fixés. Au niveau local, chaque chef d'équipe se voit attribuer des objectifs d'Innovation Participative.

¹⁴ Propos tenus et rapportés dans le compte-rendu du séminaire du « Club des Dirigeants Innovation et Stratégie », le 24 octobre 2006.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

La reconnaissance des innovateurs est fondamentale ainsi que l'implication du management qui constitue un pilier de cette démarche.

Chez Renault, pour accéder à sa boîte mail, chaque utilisateur doit se connecter à un portail proposant un lien pour poster des idées. L'entreprise a développé des outils simples, intégrés à l'environnement de l'utilisateur, pour ancrer l'Innovation Participative dans le quotidien. Grâce à une gestion locale de l'animation de l'Innovation Participative, Renault a développé une véritable « culture du partage des idées ». L'Innovation Participative est gérée principalement par des animateurs présents à temps plein sur chaque site.

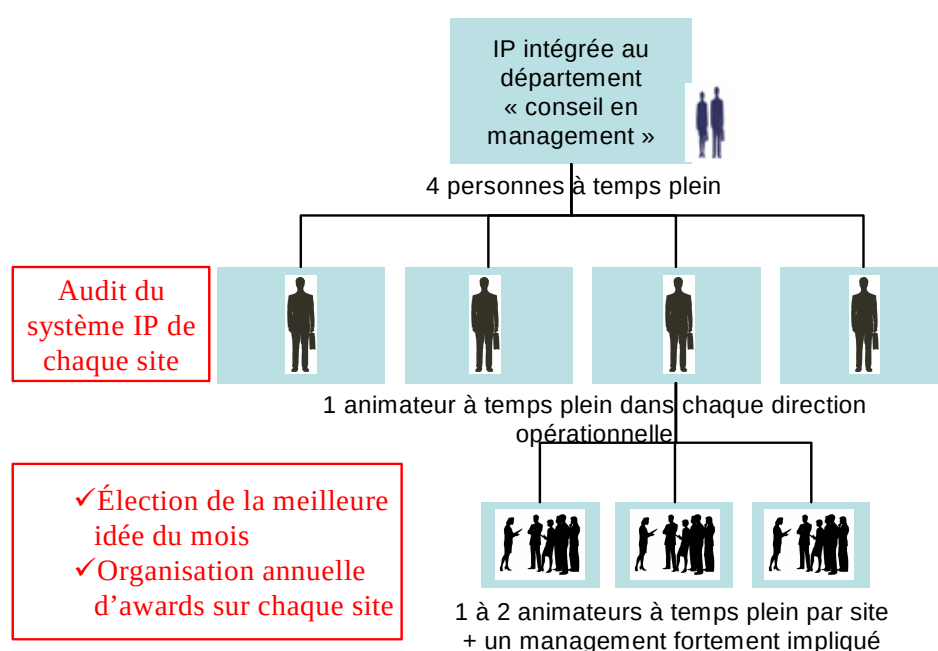


Figure 4 : Politique de coordination de l'Innovation Participative chez Renault

La Direction Générale définit et coordonne la politique générale d'Innovation Participative et communique autour des meilleures idées. Les directions opérationnelles avec les animateurs de chaque site contrôlent les réalisations d'Innovations Participatives. Les unités opérationnelles de travail définissent et organisent des défis en veillant à une application rapide des idées. Les animations autour de l'Innovation Participative sont quotidiennes. Par exemple, sur le site de Cléon¹⁵, la démarche s'intitule ICP (« Idées Concrètes de Progrès »). Elle repose sur l'implication de la Direction et de l'ensemble de la ligne de management de l'établissement.

¹⁵ L'établissement de Cléon compte 4.883 agents. Moyenne d'âge : 40 ans.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Les axes prioritaires du « progrès pour l'excellence » sont : la sécurité du personnel et les conditions de travail, la qualité de production, la qualité du management (mesuré et géré par des enquêtes précises), les délais (respect des programmes et des niveaux de stocks) et les coûts de production.

Le système est organisé de la façon suivante. La démarche est pilotée par le Pôle Qualité du Management, démarche de progrès au quotidien qui rend la participation des opérateurs nécessaire : un réseau de correspondants relaie l'animation dans les départements et les services. L'objectif est de mettre les idées en place au plus vite.

Les innovations ne sont enregistrées que lorsqu'elles sont mises en œuvre avec succès. Ainsi sont prétraitées avant « enregistrement » dans la base informatique plus de 95 % des idées concrètes. Les quelques idées ne pouvant pas être traitées au niveau du site de Cléon sont transmises au niveau central de Renault, mais elles ne font pas l'objet d'un suivi précis. Très peu d'idées impliquent d'autres établissements (moins d'une dizaine par an transitent par l'animateur du site). Seuls les cadres dirigeants sont exclus du système et ne peuvent pas présenter d'idées (10 personnes à Cléon).

Les nouveaux arrivants et les nouveaux chefs d'équipe sont systématiquement formés aux principes et règles du « management des idées ». Un « Accord ICP » est négocié au niveau central avec les partenaires sociaux puis au niveau local. Il définit les règles du jeu du fonctionnement, le dispositif de validation et le dispositif de gratification. Il est renégocié tous les trois ans (celui de Cléon a été signé le 21/02/2007).

Des challenges (une dizaine par an) sont lancés régulièrement dans chaque secteur (par exemple « votre poste, des idées »), au niveau des départements (Propreté/rangement, Performance, Qualité de service, Poste/environnement de travail, Prestation client, Délais ...).

Solvay France, entreprise chimique et pharmaceutique présente dans beaucoup de pays, fait de l'innovation un défi permanent. Elle compte 29.000 collaborateurs, répartis dans 400 établissements implantés dans 50 pays. Le chiffre d'affaires s'élève à 9,4 milliards d'euros dans ses trois secteurs d'activité : chimie, plastique et pharmacie. La France, où Solvay est présent depuis 1873, emploie 5.000 collaborateurs. Elle est le deuxième marché du groupe et exporte 60 % de sa production. L'entreprise s'est fondée sur une innovation majeure : un nouveau procédé de fabrication du carbonate de soude. La démarche d'Innovation Participative lancée depuis 1997 est décentralisée. Solvay France privilégie les réseaux, la souplesse et la réactivité d'équipes multiformes, afin de faire émerger de nouvelles idées à tous les niveaux.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Solvay a mis en place deux démarches, présentées comme complémentaires¹⁶ : la démarche « *kaizen* » dont l'objectif consiste à proposer des innovations de procédés et la démarche « *Innovations de rupture* » centrée sur les innovations de produits.

Solvay France met à disposition des moyens financiers importants pour développer l'Innovation Participative: 18 « innov'acteurs » consacrent 20 % de leur temps de travail à animer un réseau Intranet, à aider à la mise en oeuvre des projets et à assurer leur diffusion dans les 15 filiales du groupe.

Solvay a aussi constitué des groupes de travail avec des volontaires qui prennent sur leur temps professionnel pour stimuler la création sur des marchés bien précis.

Pour que l'innovation soit portée et dirigée, Solvay France a mis en place en 2002 un « Comité Innovation France », chargé de piloter les projets. Cette conjonction d'approches fait de la démarche un système original, soutenant la mise en œuvre d'idées génératrices de nouveaux business, de chiffre d'affaires et d'économies, chiffrables actuellement à près d'un million d'euros par an.

Son portail d'idées en huit langues donne la possibilité aux collaborateurs de s'abonner à un thème en fonction de son activité. Il existe des « facilitateurs » ou des « accompagnateurs d'idées », ou « avocats d'idées » qui prennent en charge les idées et sont chargés de les pousser, de les faire réussir. L'idée suit un circuit très organisé : l'accompagnateur qui la défend, l'expert qui l'évalue, le responsable de projets qui la met en œuvre. Il existe 456 facilitateurs, 120 animateurs internes. On compte 29.000 idées capitalisées. Il existe une forte incitation à « dupliquer » les idées, à les copier, pour ne pas « réinventer l'eau chaude » (prime à la production d'idées, prime à la duplication)...

Bongrain SA¹⁷ figure parmi les premiers transformateurs de lait européens et mondiaux : spécialiste des fromages de marque (Tartare, Cœur de Lion, Coulommier...), au premier rang des beurres. Depuis 1990, date du repositionnement d'un de ses produits phares, « Cœur de Lion », l'entreprise a initié une politique d'Innovation Participative qui repose essentiellement sur la mise en place de « défis ». Pour ces « défis », il convient d'avoir des relais (des personnes « capteurs d'idées¹⁸ ») sur le terrain et de faire en sorte que les idées puissent ressortir.

¹⁶ Nous reprenons en italique le métalangage des responsables d'Innovation Participative des entreprises rencontrées.

¹⁷ Témoignage de son Directeur des Ressources Humaines lors du Carrefour d'Innovation Participative les 29 et 30 novembre 2006 à Boulogne Billancourt.

¹⁸ Il s'agit le plus souvent de « maîtrises » pour faire remonter ces idées.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Ces « capteurs d'idées » ont comme missions de se faire connaître des personnes, d'aller vers ceux qui ne s'expriment pas spontanément, d'aider à formuler positivement ce qui est souvent vu comment un problème afin que cette idée soit compréhensible et exploitable. *« C'est une possibilité donnée aux collaborateurs de s'exprimer et de proposer des voies d'amélioration. Lors de ces défis, c'est une occasion pour l'entreprise de faire ressortir des axes stratégiques ».*

Bongrain SA a organisé jusqu'à présent une dizaine de défis avec des thèmes autour de la perte matière (260 millions de litres de lait traités par an. 0,5 % de pertes de lait ont pu être économisées, ce qui représente 11.000 litres de lait par jour), l'hygiène et le bien-être dans l'entreprise, l'économie d'énergie, la sécurité des conditions de travail.

Sur le site de Vire (l'un des trois sites industriels basés en Normandie), un « défi » a été organisé pour trouver une idée de label sur le Crémérin, une des marques de Bongrain SA. Le label « Fromagerie du Val de Vire » a été retenu par les services centraux du marketing parmi les propositions émises par le terrain.

Passons maintenant à des cas d'entreprises du secteur tertiaire, dans le domaine des services non financiers (la SNCF, ACCOR) puis financiers (Société Générale, Banque Postale).

La SNCF bénéficie depuis de nombreuses années d'un système qui lui permet de collecter les idées de ses 160.000 agents. Le dispositif a une longue histoire puisqu'il a été créé en 1938¹⁹. Il a été dénommé de 1938 à 1990, « système de suggestions », puis à partir de 1991, le terme d'innovation est apparu. En 2001, la SNCF a parlé d'innovation et de progrès continu en lançant une démarche appelée « Innovation - Progrès Continu (IPC) », mais depuis 2004 il est désormais question d'« Innovation Participative ». Cette démarche se donne quatre grands objectifs : l'amélioration permanente, pour réduire les coûts, produire plus vite, progresser en qualité ; l'innovation de rupture avec les « Défis », également appelés « Challenges » au sein de l'entreprise, qui font appel aux idées des agents ; le développement du capital humain ; l'impact sur le climat social.

Au travers d'un processus fortement structuré et piloté par les Ressources Humaines depuis que cette fonction est créée à la SNCF, elle implique toute une chaîne d'acteurs : l'auteur de l'innovation, le manager, les animateurs d'innovation locaux, régionaux et nationaux, les Centres de Décisions (CD), les experts ou spécialistes.

¹⁹ 1938 est également la date de création de la SNCF.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Ce dispositif d'Innovation Participative, qui a connu différentes dénominations à la SNCF, semble se transformer au cours du temps. Il fut l'objet d'une rénovation, en 2006, qui aboutit à un changement d'outil de gestion intranet de l'Innovation Participative, à la mise en place des Centres de Décisions qui gèrent un budget spécifique et au suivi d'indicateurs relatifs à l'Innovation Participative dans les tableaux de bord stratégiques de l'entreprise.

Les résultats de 2004 recensent plus de 6.000 dépôts de dossiers d'idées. 41 % des dossiers ont été appliqués et plus de 7 millions d'euros d'économies ont été générés en 2004.

La SNCF est donc un cas d'entreprise particulièrement intéressant du point de vue de l'Innovation Participative.

Chez Accor, la démarche Innov@ccor est double : promouvoir l'initiative de tous les collaborateurs et faciliter la diffusion des bonnes pratiques, c'est-à-dire des idées applicables à plusieurs unités.

Dans le dispositif Innov@ccor, tous les collaborateurs peuvent proposer une idée d'amélioration qu'ils enregistrent sur papier ou directement sur l'intranet dédié au système. L'idée est évaluée par le responsable hiérarchique qui récompense l'auteur en cas d'application de l'idée. Si l'idée est refusée, le responsable explique pourquoi et s'assure de la bonne compréhension des raisons auprès du collaborateur.

Parallèlement au dépôt d'idées spontanées, le système d'Innovation Participative fait appel aux idées « provoquées » au travers des « Challenges » qui permettent à chaque manager de mobiliser l'énergie de ses collaborateurs sur ses priorités stratégiques.

Un portail Innovation Participative intégré à l'intranet du Groupe propose une base d'idées accessibles par mot-clé, un système de gestion des dossiers avec alertes et relances automatiques des différents acteurs, ainsi que des fonctions d'animation et de communication. A ce jour, plus de 30.000 collaborateurs sur les 125.000 que compte le Groupe Accor peuvent utiliser Innov@ccor à travers le monde ; 16.000 idées ont été déposées, 5.500 ont été mises en œuvre. Plus de 35 % des idées ont été acceptées et 165 bonnes pratiques ont été identifiées et généralisées.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

La Société Générale²⁰, qui regroupe 103.000 collaborateurs du Groupe dans 76 pays, a mis en place en 2003 une démarche nommée « Innovons à tous les étages » de type centralisé que pilote le Comité de Direction. Les objectifs affichés consistent à « rendre chacun acteur de son avenir et de celui de la banque »²¹. Dirigeants, cadres et employés sont sollicités pour proposer des innovations de procédés comme des innovations de produits au-delà de leur fonction. Des « challenges de l'innovation » permettent de récompenser chaque année les meilleures contributions dans des domaines tels que le service pour les clients, l'amélioration de la qualité et de la sécurité, le développement durable et le développement du capital humain. Cette démarche a pour objectif de permettre à toutes les formes d'innovation d'émerger et de prospérer durablement.

Les innovations peuvent concerner des améliorations du quotidien ou être des innovations de rupture, être présentées par un collaborateur ou un manager, être proposées par un individu ou une équipe, être anonymes ou pas, être spontanées ou provoquées dans le cadre de challenges ou de thèmes de travail fixés par les managers.

Cette démarche repose sur un outil d'échange Intranet, nommé Innovanet et basé sur un progiciel spécialisé. Cet outil Intranet, multilingue et consultable de n'importe quel endroit de la planète, remplit des fonctions variées.

Il permet de mettre à disposition des collaborateurs et des « innovateurs » des informations et de la documentation. Ainsi, n'importe quel collaborateur peut déposer une idée innovante ou une bonne pratique. Il permet à l'« innov'acteur » de gérer et traiter les idées et à tous les collaborateurs de consulter toutes les idées, les innovations et les bonnes pratiques partout dans le monde.

La Banque Postale avec la DESF (Direction de l'Exploitation des Services Financiers) a adopté depuis 2005 la mise en place d'opérations « Défi » sur des thèmes stratégiques. Elle utilise le référentiel d'Innovation Participative proposé par Innov'Acteurs et met en place des groupes de travail sur la créativité. La DESF positionne l'Innovation Participative comme un outil de management pour améliorer la qualité de service, les conditions de travail et contribuer à la réalisation des objectifs de progrès et valoriser les acteurs. La DESF part du principe que 95 % des idées doivent être appliquées localement.

²⁰ L'association Innov'acteurs regroupe en France l'ensemble des entreprises pratiquant l'innovation avec leurs collaborateurs et les professionnels de l'innovation. Elle a décerné à la Direction informatique de la Société Générale Corporate & Investment Banking, le prix spécial du jury en 2006 pour l'excellence de sa démarche d'animation de l'innovation au sein de ses équipes.

²¹ Discours du Directeur de la Communication de la Société Générale au « Carrefour de l'Innovation Participative » organisé par le réseau Innov'acteurs les 6 et 7 décembre 2005.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Dans chaque centre financier est prévu un responsable de l'Innovation Participative. La DESF prévoit une formation des responsables qualité au processus d'Innovation Participative. L'outil Eurêka permet la saisie des idées par les managers et le partage de bonnes pratiques entre centres financiers. Des récompenses annuelles sont prévues pour primer le meilleur centre, les trois meilleurs engagements d'équipe et les trois meilleures idées.

Le centre financier de Nancy est un centre modèle avec un taux de participation de près de 70 % en 2006 et 97 % des idées appliquées. « Le défi surprend et étonne... », relève Muriel Garcia, responsable de l'Innovation Participative à la Direction de la Qualité de la Banque Postale. Ces propos ont été recueillis lors d'une des tables rondes des journées « Carrefour de l'Innovation Participative » des 29 et 30 novembre 2006.

La démarche est impulsée par le directeur d'établissement et l'ensemble de la ligne managériale qui multiplie les actions de récompenses et de reconnaissance lors des entretiens d'appréciation notamment. Les participants sont mobilisés sur la réduction du délai de commande de chèques et l'augmentation de 20 % de la satisfaction des clients, les résultats ont été probants.

Par ailleurs, un autre cas significatif est celui de l'armée française dans le domaine de la Défense. La « Mission innovation »²² de l'Armée (Ministère de la Défense française) est créée en 1988 par André Giraud, ministre de la Défense avec un budget de 10 à 20 millions de francs pour animer la démarche d'innovation.

Dans le contexte de l'armée, faire participer les personnels est plus que délicat quand on sait que toute déviation par rapport à un ordre donné est considéré comme une faute.

L'argumentation de l'amiral Le Pichon a reposé sur un triple argument pour permettre la mise en place d'une « Mission innovation » :

- les officiers ont un niveau d'études qui va en augmentant. Ils souhaitent participer aux progrès et aux décisions.
- les technologies duales se développent. Hier les recherches faites par l'armement avaient des retombées sur l'industrie civile. Aujourd'hui, l'informatique ou le téléphone portable ont bouleversé la communication militaire.
- l'arrivée des ordinateurs a remplacé la communication uniquement verticale vers la hiérarchie par une communication qui devient aussi transversale.

²² La « Mission innovation » trouve son origine en 1987 dans le concours d'idées lancé par le vice-amiral le Pichon auprès de l'ensemble des personnels du groupe aéronaval sous ses ordres dans l'océan Indien.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Des procédures de fonctionnement souples, rapides, et fondées sur la confiance et le sens de l'honneur des personnels militaires sont mises en place :

- possibilité pour un innovateur de s'adresser directement à la mission sous réserve qu'une copie de son projet remonte simultanément la voie hiérarchique ;
- mise en place de correspondants innovation au sein des états-majors, chargés d'étudier les projets et de transmettre un avis sur le bien-fondé d'un soutien financier éventuel ;
- définition de procédures de financement légères, fiables et rapides permettant à l'innovateur, par nature passionné donc impatient, de débiter sans tarder ses développements ;
- lancement d'une vaste action de communication faisant appel à des brochures, guides et articles dans la presse militaire et civile.

Le 1er mars 1995, la mission a perdu son caractère expérimental. Un arrêté du Ministre de la Défense l'a en effet institutionnalisée, avec l'appellation de « Mission pour le développement de l'Innovation Participative ». Sous ce terme d'Innovation Participative, se trouvent les projets innovants proposés, réalisés et validés par des personnels qui n'ont pas, sauf exception, de missions d'études ou de recherches dans le domaine technique concerné par l'innovation. L'Innovation Participative se juxtapose ainsi à l'innovation institutionnelle, fruit d'une recherche attendue et programmée. Depuis sa création au Ministère de la Défense en 1988, la mission a reçu environ 1.000 projets émanant de près de 1.500 innovateurs et en a soutenu financièrement environ 650. La moyenne des soutiens est de l'ordre de 25.000 à 30.000 €. Le projet réussi le plus connu et le plus répandu demeure le gilet pare-balles mis au point en 1992 par un sous-officier de l'armée de terre. Ces dernières années, une véritable explosion des systèmes informatiques a contribué à moderniser de nombreux systèmes d'armes (sous-marins, y compris nucléaires, système de défense anti-aérienne, systèmes de gestion divers, etc.).

La répartition des dossiers par armée et service est approximativement la suivante :

- armée de terre : 40 %,
- marine et service de santé : 20 % chacun,
- armée de l'air : 10 %,
- gendarmerie et DGA (Direction Générale de l'Armement) : 5 % chacun.

Le nombre de dossiers instruits annuellement par la « Mission » a sensiblement régressé depuis 1996 passant de plus de soixante à environ trente depuis 2000, ce qui s'explique aussi par les mouvements profonds de ces dernières années (restructurations, suspension de la conscription, opérations extérieures).

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Abordons enfin le cas récent du Crédit Foncier et l'expérience réalisée chez Danone à une échelle locale. Les éléments présentés proviennent des données secondaires collectées d'après une interview en ligne sur le site d'Innov'Acteurs datée d'octobre 2006.

Le Crédit Foncier est également séduit par l'Innovation Participative qui repose sur un engagement managérial fort. Dans le cadre d'un projet d'entreprise qui met le manager au cœur du dispositif, le Crédit Foncier s'apprête en 2007 à lancer une telle démarche. « *Elle valorise le porteur d'idée et son manager en leur assurant davantage une reconnaissance et une visibilité internes qu'une récompense pécuniaire significative* », souligne Stéphane Hugé, Directeur des Achats au Crédit Foncier.

A l'issue de l'expérience menée par la Banque Postale, il retient les messages clés suivants : le support du top management, le rôle fondamental du manager de proximité, la démultiplication (réplication d'idées innovantes), la démystification du concept d'innovation qui repose aussi sur des idées simples, compréhensibles par tous, un retour rapide, personnalisé sur l'idée proposée et un système convivial de remontée d'idées.

Chez Danone, pour le produit « les 2 Vaches²³ », une équipe projet s'est mise en place localement dans une de ses usines située en Normandie, et a réfléchi à un argumentaire spécifique pour un produit biologique. Les membres de cette équipe ont envisagé le développement de ce nouveau produit, qui a l'avantage de préserver la planète et ses ressources, en partenariat avec des fermes biologiques. Habituellement, ce sont les services centraux experts du marketing qui agissent. « *Il a fallu dépasser la méfiance du départ* ».

Et finalement, l'écoute des signaux faibles émis par le terrain a permis de surmonter cet obstacle. Avec ce produit biologique, le personnel a développé un produit porteur des valeurs d'avenir pour un renouveau des modes de vie et de consommation.

Le tableau de synthèse suivant rassemble ces différentes expériences d'Innovation Participative qui démontrent la grande variété des démarches. La majorité des informations contenues dans ce tableau 3 ont été obtenues par des données secondaires²⁴.

²³ « *Soutenir des produits qui respectent l'environnement participe de cet élan pour rendre le monde plus bio* », comme le chantent « les 2 Vaches » dans leur nouveau film publicitaire (juillet 2007).

²⁴ Entretiens lors du carrefour de l'innovation 2007 ou via internet, complétés par certains résultats de l'étude EUROSTAF (2007) menée par J-M Pons.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

D'autres critères pertinents auraient également pu être pris en compte, par exemple l'entité qui pilote la démarche ou encore les principes de reconnaissance et de gratifications²⁵. Certaines sont récentes comme l'expérience du Crédit Foncier qui ne figure pas dans ce tableau 3 récapitulatif, ou locales comme le développement du nouveau produit « Les 2 Vaches » mené par une des usines de Danone.

²⁵ Ces informations n'étaient pas toujours disponibles.

Organisation et secteur concerné	Nom de la démarche	Date de création	Périmètre de l'innovation	Population ciblée	Outil informatique	Animateurs
Michelin Production de biens	« Idées de progrès », dispositif de Progrès Spontané	1927	- amélioration de la sécurité, - qualité des produits, - productivité.	Opérateurs de production.	NovaGO (système intranet dédié)	Le management. Des animateurs dédiés.
Renault Production de biens	Innovation Participative	1970	- sécurité du personnel - conditions de travail - qualité de production - qualité management - délais - coûts de production	Tous les personnels sauf les cadres dirigeants.	Outils intégrés dans l'environnement de travail	Animateurs temps plein sur certains sites.
Solvay France Production de biens (chimie)	Innovation Participative	1998	De type « kaizen » sur les procédés et de type rupture sur les créations de produits.	Tous les personnels	Système intranet dédié en huit langues	Des animateurs temps partiel et des volontaires sur leur temps de travail.
Bongrain SA Alimentaire	Innovation Participative	1990	Des défis innovation sur des thèmes tels que la perte matière, l'hygiène et le bien-être, les économies, l'énergie, la sécurité, l'amélioration des conditions de travail.	Opérateurs de production	-	« Capteurs d'idées » sur le terrain.
SNCF Transport Service	Innovation Participative ²⁶	1938	Toute idée d'amélioration.	Tous les collaborateurs aujourd'hui (auparavant uniquement les agents du terrain)	Innogest (système intranet dédié depuis 1997) remplacé par J'Nov en 2006.	Des animateurs innovation dédiés à temps plein et à temps partiel sur sites et au siège.

²⁶ Le terme d'Innovation Participative est retenu depuis 2004. A l'origine en 1938, il était question de suggestion à la SNCF. Puis à partir de 1991, le terme de suggestion a été remplacé par celui d'innovation. A partir de 1994, l'IPC (Innovation Progrès-Continu) a été lancée avant d'être remplacée en 2004 par l'Innovation Participative.

Organisation et secteur concerné	Nom de la démarche	Date de création	Périmètre de l'Innovation	Population ciblée	Outil informatique	Animateurs
ACCOR Hôtellerie Service	innov@ccor	-	Toute idée d'amélioration.	Tous les personnels	Système intranet dédié	Les responsables hiérarchiques au quotidien et les « <i>challenges</i> » proposés par le siège.
Société Générale Services financiers	Innovons à tous les étages	2003	Innovations de produits et de procédés (service clients, amélioration qualité et sécurité, développement durable, développement du capital humain).	Tous les personnels	Information non disponible	Pilotage centralisé par le comité de direction et animation par des « <i>challenges</i> ».
Banque Postale (DESF) Services financiers	« Opérations défis » sur des thèmes stratégiques	2005	- Qualité de services - Conditions de travail	Tous les personnels	Système intranet dédié Eurêka	Les « managers » et les personnes nommées « responsables Innovation Participative ».
Armée française Défense	Mission pour le développement de l'Innovation Participative	1988	Toute idée d'amélioration.	Tous les personnels	Système intranet dédié	Un responsable de l'Innovation Participative à temps plein rattaché directement au Ministre de la Défense.

Tableau 3 : Panorama de différentes expériences d'Innovation Participative en France

Ce panorama met en évidence des points de convergence mais aussi des différences entre les démarches.

Tout d'abord, l'Innovation Participative touche progressivement tous les secteurs d'activités et des entreprises de tailles différentes, y compris certaines PME. La variété observée se traduit par le périmètre des innovations (restreint ou très large), les populations visées (plus particulièrement les opérateurs de terrain ou tous les collaborateurs), le choix des animateurs, en central et / ou en local, dédiés à l'Innovation Participative à temps partiel ou à temps plein. Enfin, dans la majorité des cas, un système informatique intranet traduit l'existence d'un processus d'Innovation Participative déjà formalisé.

Il existe aussi des cas d'entreprises où des principes proches de l'Innovation Participative sont mis en place sans déployer pour autant un système dédié d'Innovation Participative.

L'entreprise 3M est un cas d'entreprise innovante qui a depuis longtemps accordé à ses salariés la possibilité d'entreprendre avec du temps libre disponible pour l'innovation.

Le cas de General Electric (GE) illustre une culture d'entreprise où les valeurs internes de l'entreprise²⁷ sont partagées et appliquées par le management et les employés. La prise de risque est valorisée par la culture de GE. La reconnaissance est importante au niveau de l'équipe et de l'organisation mais n'inclut directement aucun élément financier. « *Ce sont ceux qui prennent des risques qui seront valorisés, pas ceux qui n'en prennent pas* ». « *On ne récompense pas, on célèbre* ».

Les entreprises manifestent, de toute évidence, un intérêt certain pour l'Innovation Participative qui regroupe des pratiques diversifiées. Elles cherchent à échanger sur ce sujet et à se nourrir des pratiques qui existent au sein de réseaux.

2.2. Un intérêt partagé : le réseau Innov'Acteurs.

L'intérêt partagé par de nombreuses entreprises autour de l'Innovation Participative se traduit par le réseau Innov'Acteurs qui fédère les actions dans ce domaine.

²⁷ Ces valeurs sont basées sur l'imagination (curiosité, passion), la capacité à trouver des solutions, à construire au sein d'une équipe ainsi que l'ouverture.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

L'Innovation Participative est le résultat d'une innovation managériale qui permet « la promotion de l'initiative et de la créativité de tous » (Antoine Héron, Président de l'Association Innov'Acteurs de 2002 à fin 2005).

2.2.1. Historique de la création du réseau Innov'Acteurs.

La vocation de l'association Innov'Acteurs²⁸, créée depuis 2002, est de promouvoir l'Innovation Participative. L'Innovation Participative est considérée comme un levier du développement d'avantages compétitifs pour une organisation en complément des démarches de « *reengineering* » et de « *benchmarking* ».

Dans les années 1970, sous l'impulsion de Renault notamment, s'est monté un club appelé le « Carrefour des Suggestions », piloté par A. Héron qui avait notamment la responsabilité de coordonner au niveau central les suggestions chez Renault. Les rencontres restent assez informelles. Le premier Carrefour a eu lieu en 1976 avec une vingtaine d'entreprises dont Renault mais également IBM²⁹, General Motors (Simca), la Société Générale, Peugeot et quelques autres entreprises. Suite à cette première rencontre, d'autres ont succédé : une en 1980 et encore une en 1982. Depuis 1985, une rencontre a lieu tous les ans.

En 1988 s'est développé en parallèle un « Groupement de l'Innovation Participative » (GIP) issu du Ministère de l'Industrie visant la valorisation de l'Innovation Participative. L'Armée (Ministère de la Défense française) a créé une « mission Innovation Participative³⁰ ». Ce groupement est porté par des organisations comme La Poste³¹ et l'Armée Française.

²⁸ L'adresse internet du site de cette association est : <http://www.innovacteurs.asso.fr>

Elle découle du rapprochement du « Groupement de l'Innovation Participative », du « Carrefour des Suggestions » et du « Pôle Initiative et Qualité ».

²⁹ Cette première rencontre s'est d'ailleurs déroulée dans les locaux d'IBM.

³⁰ Elle fait suite à l'initiative du Général Pichon, et notamment aux résultats obtenus, avec les moyens du bord, grâce à l'imagination et aux efforts des personnels de tous grades sur le bâtiment où il a exercé. Le Ministre a confié au vice-amiral, lors de son passage en deuxième section, la tâche d'étendre cette action à l'ensemble des personnels des armées. Le 1^{er} mars 1995, un arrêté du Ministre de la Défense institutionnalise la « Mission pour le développement de l'Innovation Participative ».

³¹ En 1982, la Poste charge Jean-Louis Chaillot-Talmont de développer une mission prospective et innovation destinée à « *faire émerger, valider et diffuser les innovations issues de la créativité de tous les postiers dans tous les domaines* ». A cette époque, les nouvelles techniques d'information et de communication se développent, et suscitent une forte attente pour doter chaque bureau de poste des outils nécessaires à un fonctionnement rapide et fiable. Afin de contrecarrer la lenteur des projets nationaux d'équipement des bureaux de poste, de nombreux guichetiers mettent au point leurs propres outils grâce à des applications judicieuses adaptées à leurs besoins et simples à mettre en œuvre. Quelques années plus tard, la mission prospective et innovation intègre les activités de boîte à idées, les fameux systèmes de suggestions, et les cercles de qualité.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Le GIP avec la rencontre de ces deux pionniers La Poste et la Défense rassemble une dominante de services publics et de ministères dont la SNCF qui les a rejoints très rapidement, mais aussi l'Équipement, la Justice, France Telecom, Edf ou le Trésor public. Il soutient des innovations fortes, voire de rupture qui aboutissent parfois à des dépôts de brevet. Jean-Louis Chaulot-Talmon, président du GIP, fait adopter par La Poste en 1991, l'Agence pour la valorisation de l'Innovation Participative, dite Avip.

Ce « Carrefour des suggestions » et ce « Groupement de l'Innovation Participative » (GIP) se sont développés en parallèle et indépendamment. En 1992, le GIP est venu au « Carrefour des Suggestions ». Les visions des choses étaient assez différentes. La fusion des groupements a été évoquée mais ne s'est pas faite. En effet, le GIP propose des innovations fortes alors que les entreprises du réseau des suggestions s'orientent plus sur des innovations de type « *kaizen* » (amélioration continue, qualité...).

En 1993, l'amiral Le Pichon développe sa réflexion sur ce concept d'Innovation Participative et propose un dossier spécial consacré à ce sujet dans un numéro de la Revue Parlementaire, préfacé par le ministre de la défense. Il défend l'idée que toute personne a un besoin spontané de création, besoin existentiel de l'homme. Il considère que l'Innovation participative devrait faire partie intégrante de toute démocratie : *« participer est un besoin fondamental de l'existence sociale. Mais au-delà de la simple participation, la démarche d'Innovation Participative a ceci de précieux qu'elle est plus constructive que revendicatrice : la conjonction création/démocratie, qu'elle sous-tend, fait référence aux besoins les plus profonds de l'homme. Cette conjonction est au cœur du concept, et est extrêmement féconde »*.

Entre 1992 et 1994, au sein du « Mouvement Français de la Qualité », un groupe de travail interentreprises étudie les diverses démarches managériales qui permettent de libérer et de promouvoir l'initiative et la créativité du personnel.

Cinq démarches majeures se sont développées dans de nombreuses entreprises :

- le développement des équipes autonomes qui stimule la prise de responsabilité et la capacité à résoudre les problèmes vécus au quotidien.
- les systèmes de suggestions qui écoutent les idées concrètes spontanées venant du personnel jusqu'à leur mise en œuvre.
- les cercles de qualité qui encouragent le travail en équipe et forment aux méthodes pratiques de résolution de problèmes, y compris le brainstorming.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

- les chantiers de progrès qui sont engagés à l'initiative de l'encadrement en faisant appel aux idées et initiatives du personnel pour réaliser des progrès significatifs dans un délai court. Ces chantiers s'appuient sur des méthodes spécifiques qui stimulent la production d'idées et leur mise en œuvre rapide.
- la gestion des innovations inattendues, qui nécessitent une analyse approfondie, la réalisation de prototypes, un budget spécifique, éventuellement une protection par dépôt de brevet.

En 1994, le rapport du MFQ (« Mouvement Français de la Qualité ») conclut sur la complémentarité de ces approches, et la nécessité de les promouvoir toutes globalement, de façon cohérente, dans une même démarche. A cette date se crée le « Pôle Initiative et Qualité » dans le cadre de l'Institut de la Qualité et du Management au sein du MFQ (« Mouvement Français de la Qualité »). Ce pôle est centré sur le « *kaizen* » et promeut le management par la qualité. Le 9 novembre 1995, une journée sur l'initiative et la créativité dans les services est organisée en collaboration entre HEC Management et l'Institut Qualité et Management avec la participation des organisations suivantes : Auchan, le Ministère de la Défense, Rank Xerox, la Société Générale, la Sodexho et la Mairie de Douai.

En 1997, La Poste édite au terme d'un concours auquel participent 600 postiers, un timbre dédié à l'Innovation Participative, révélateur de l'importance accordée à cette démarche.

En 1998, EDF et la SNCF rejoignent le « Pôle Initiative et Qualité ».

En 1998, le GIP (« Groupe pour l'Innovation Participative »), par l'intermédiaire d'EDF qui le préside à cette époque, fait enregistrer le terme « Innovation Participative » à l'INPI.

En 1998 le « Carrefour annuel des suggestions », qui depuis les années 1980, présente l'état de l'art et les meilleures pratiques de promotion des idées du personnel, change de nom pour s'appeler désormais le « Carrefour de l'Innovation Participative ». En 1998, François-Marie Pons, directeur associé de la société de conseil Inergie, créée en 1986, a consulté à tour de rôle les différentes entreprises de ces deux réseaux : « Carrefour annuel des suggestions » et « Groupement pour l'Innovation Participative ». Il a aidé à l'élargissement et au développement de ces deux réseaux. Il est co-fondateur et secrétaire général d'Innov'Acteurs depuis sa création en 2002. Il a coécrit avec De Ramecourt (2001) un ouvrage sur l'Innovation Participative à destination des managers intitulé « *L'innovation à tous les étages ! Comment associer les salariés à une démarche innovation* ».

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Le réseau Innov'Acteurs résulte de la « fusion » en 2002 de ces trois mouvements : Carrefour des Suggestions, Groupement pour l'Innovation Participative et le Pôle Initiative et Qualité. Cette fusion a été accélérée par la faillite du MFQ (« Mouvement Français de la Qualité »). Le « Pôle Initiative et Qualité » doit alors trouver un autre hébergement. Antoine Héron en a été son Président jusqu'à fin 2005. Bruno de Montalivet lui succède.

Il y a eu cinq entreprises fondatrices du réseau Innov'Acteurs en 2002 : EDF, Accor, Renault, Solvay et Sita. L'association Innov'Acteurs crée un référentiel en 2002, qui permet aux entreprises le souhaitant, de construire et structurer leur démarche. Une dizaine d'entreprises se sont vite déclarées « partenaires », dont la SNCF. Le nombre d'entreprises partenaires a augmenté rapidement ; une quinzaine en 2004, plus d'une vingtaine aujourd'hui, et d'autres adhésions de grands groupes comme Auchan par exemple sont prévues en 2007.

Lors de ces carrefours annuels se réunissent 70 à 100 entreprises et organisations françaises. Les démarches les plus abouties sont présentées, et des trophées sont décernés aux entreprises lauréates. A ce jour ont pu être distinguées la Société de Véhicules Industriels de Batilly, les usines Michelin de Tours et de Cataroux (Clermont-Ferrand), La Franco-belge de Fabrication de carbone à Romans, les unités de la Banque Postale de Nancy et de Nantes, les Laboratoires Urgo, l'Usine Solvay de Dombasle, l'Usine Renault de Cléon ainsi que la direction Itec de la Société Générale. Ces carrefours ont également lieu dans une dizaine de pays voisins européens.

Le réseau Innov'Acteurs en 2007 compte environ 300 membres nominatifs (contre une centaine en 2002).

Ce tableau reprend les dates principales dans l'histoire de la création du réseau Innov'Acteurs.

Dates	Evénements
1970	Date du premier « Carrefour des Suggestions ». Rencontres « informelles » avec Renault et d'autres entreprises adhérant à cette démarche. Une autre rencontre en 1976 avec 20 entreprises, puis en 1980 et en 1982. A partir de 1985, une rencontre par an.
1988	Création du GIP (« Groupe d'Innovation Participative ») sous le patronage du Ministère de la Défense avec l'Armée française et la Poste. La SNCF y participe ainsi que d'autres services publics comme la Poste ou la RATP et certains ministères comme la Justice.
1992	Le GIP est convié au « Carrefour des Suggestions ». Une fusion des deux organisations est évoquée. Elle ne se fait pas.
1994	Création du « Pôle Initiative et Qualité » dans le cadre de l'Institut de la Qualité et du Management au sein du MFQ (« Mouvement Français de la Qualité »). Ce pôle est centré sur le « <i>kaizen</i> » et le management par la qualité.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Dates	Evénements
1998	EDF et la SNCF rejoignent le « Pôle Initiative et Qualité » jusqu'à la faillite du MFQ (Mouvement français de la Qualité) en 2002. Le « Carrefour annuel des suggestions » change de nom pour s'appeler désormais le « Carrefour de l'Innovation Participative ». Enregistrement du terme « Innovation Participative » à l'INPI par le GIP.
2000	Création du « Club Innovation » par F-M. Pons et son cabinet Inergie.
2002	Création d'Innov'Acteurs qui résulte de la fusion du « Pôle Initiative et Qualité », du « Carrefour annuel des suggestions », du « Club Innovation » et du GIP. Les entreprises fondatrices de cette association sont EDF, Accor, Renault, Solvay et Sita.

Tableau 4 : Historique de la constitution du réseau Innov'Acteurs

Pour aller plus loin, nous nous intéressons aux objectifs que défendent les adhérents et les fondateurs de cette association.

2.2.2. Les objectifs du réseau Innov'Acteurs.

Chaque entreprise concernée par l'Innovation Participative développe sa propre démarche qui vise à solliciter la force de propositions de la majorité des collaborateurs. Dans la ville de Marseille par exemple, on retrouve cette ambition d'un service public nécessitant l'implication de tout le monde.

En effet, qui, mieux que celui ou celle qui fait la production ou le service, peut améliorer le service aux clients, les ventes, simplifier les procédures, réduire les délais, les coûts... ? Le Président actuel du réseau Innov'Acteurs, Bruno de Montalivet, cite trois avantages essentiels de cette démarche : la mobilisation des collaborateurs, une identification d'idées potentielles, une ambiance de travail améliorée.

Le premier avantage est une mobilisation des collaborateurs autour de « défis » proposés par la hiérarchie. Les salariés les relèvent et s'y impliquent, les innovateurs sont valorisés par une récompense ou une reconnaissance. Ces « défis » sont essentiels car ils permettent aux managers de solliciter l'énergie et l'imagination des collaborateurs autour des priorités de l'entreprise ou de la collectivité. Le « manager » a la possibilité d'associer ainsi directement ses collaborateurs à ses priorités stratégiques.

Le deuxième avantage réside dans l'identification concrète de potentiels à travers la qualité des idées émises par certains collaborateurs.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Le troisième avantage concerne l'impact très positif sur l'ambiance de travail généré par ces démarches de responsabilisation et de reconnaissance des capacités des personnes à « entreprendre par elles-mêmes » au sein de leur organisation.

Les méthodes peuvent varier mais les fondamentaux restent les mêmes et c'est d'ailleurs pour cela que cette association Innov'Acteurs a été créée.

Un groupe de travail d'Innov'Acteurs a produit un « Référentiel de l'Innovation Participative ». Ce référentiel a été déposé et peut, actuellement, être utilisé comme outil d'autodiagnostic et de pilotage pour toute entreprise qui conduit une démarche d'Innovation Participative.

Les grands thèmes développés dans ce référentiel sont au nombre de huit : (1) les valeurs, la vision, l'ambition, (2) l'organisation de l'Innovation Participative, (3) l'Innovation Participative spontanée (innovation autonome), (4) l'Innovation Participative provoquée (innovation induite), (5) les synergies avec l'Innovation institutionnelle (Recherche et Développement, marketing), (6) l'écoute des clients et des fournisseurs, (7) les ressources humaines et la reconnaissance, (8) la communication et l'ouverture sur l'extérieur.

L'Innovation Participative désigne alors la volonté managériale de stimuler l'émergence d'idées nouvelles de tout type proposées par des experts, des cadres ou des employés au-delà de leur mission première, puis de faciliter la transformation de ces idées nouvelles en innovations.

Section 1

Description de l'Innovation Participative : définition et caractéristiques

Des facteurs communs (1.1.) avec un processus interne structuré et formalisé de création de nouvelles idées :

- susciter l'envie d'avoir de nouvelles idées,
- favoriser la communication et l'expression de ces idées,
- les traiter.

Une définition d'après Durieux (2000), « **l'IP est proposée hors mission par des acteurs de l'entreprise. Plus complète que la simple suggestion, elle suppose une participation active de l'innovateur tout au long du processus de développement** ».

Des frontières à définir entre :

- l'IP et le système de suggestion (1.2.),
- l'IP et la qualité (1.3.),
- l'IP et la créativité (1.4.).

Section 2

L'Innovation Participative dans les entreprises

Des pratiques diversifiées
dans les entreprises
(2.1.)



- L'IP présente dans des secteurs d'activité variés
- Différentes expériences d'IP en France (cf. tableau 3 récapitulatif)

Un intérêt partagé :
le réseau Innov'Acteurs
(2.2.)



- Un historique de la création de ce réseau depuis 1970.
- Des objectifs partagés avec la mobilisation des collaborateurs, une identification d'idées potentielles, un impact positif sur l'ambiance de travail.

Figure 5 : Synoptique du chapitre 1

Synthèse du chapitre 1 :

La définition retenue de l'Innovation Participative est celle de Durieux (2001) qui la considère comme « *l'innovation 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* ». L'Innovation Participative recouvre un ensemble hétérogène de pratiques. Toutefois, certains facteurs communs se dégagent, fondés sur des rôles prescrits favorisant la remontée et l'exploitation d'idées au sein d'un processus structuré en différentes étapes. L'Innovation Participative est une démarche qui présente comme intérêts majeurs (De Ramecourt et Pons, 2001) de dynamiser le corps social, d'accroître la flexibilité, de faire évoluer le style de management et de favoriser le développement de l'innovation en général. Il est possible de distinguer l'Innovation Participative des systèmes de suggestions, de la qualité et de la créativité. Un processus d'Innovation Participative donne à chaque salarié la possibilité de proposer des idées nouvelles et octroie des ressources pour développer et tester ces idées puis les transformer en réalisations concrètes. Un système de suggestions ne prévoit pas un niveau d'implication de l'innovateur aussi conséquent. Les frontières entre l'Innovation Participative et la Qualité totale restent parfois floues. Ainsi, certaines innovations dans le cadre de l'Innovation Participative peuvent s'apparenter à de l'amélioration qualité. Cependant, dans un dispositif d'Innovation Participative, l'innovateur peut proposer une idée qui dépasse son seul poste de travail et qui peut parfois conduire à une innovation de type rupture. L'Innovation Participative repose sur un engagement de la direction pour soutenir la démarche ainsi que du management intermédiaire pour l'animer. Les délais de réponse aux idées proposées doivent être courts pour maintenir la motivation des salariés.

Différents types d'acteurs sont nécessaires pour faire aboutir l'Innovation Participative. Quand les dirigeants mesurent ce potentiel d'idées, sources de futures innovations, la structuration d'un dispositif autour de l'Innovation Participative peut être lancée avec une grande variété de cas.

Chapitre 1. L'Innovation Participative, présentation générale

Nous avons présenté le contexte institutionnel dans lequel s'inscrit l'Innovation Participative avec le réseau Innov'Acteurs notamment, créé en 2002. Innov'Acteurs résulte de la fusion de trois mouvements : le « Carrefour des suggestions », le « Groupement pour l'Innovation Participative » (GIP) qui se sont développés en parallèle et indépendamment et le « Pôle Initiative et Qualité » dans le cadre de l'Institut de la Qualité et du Management au sein du MFQ (« Mouvement Français de la Qualité »).

L'Innovation Participative est un dispositif qui séduit de nombreuses organisations et dont les expérimentations sont variées. Parfois il remonte à plusieurs dizaines d'années comme à la SNCF où il date de la création de l'entreprise. Il reste à le qualifier puis à l'interpréter à l'aide de cadres théoriques existants.

Dans ce chapitre 1 a été menée une exploration de ce que recouvre l'Innovation Participative dans les entreprises. La grande variété de pratiques nous conduit à nous interroger sur les significations qu'il convient de donner à ce dispositif que nous allons maintenant préciser.

Chapitre 2 : L'Innovation Participative, une routine qui pose question.

Bon nombre d'entreprises ont instauré, dans leur dispositif de gestion, une démarche d'Innovation Participative.

Au-delà d'une finalité de principe qui est de favoriser la formulation d'idées nouvelles et de stimuler l'innovation, cette démarche a des traductions concrètes diverses en fonction de la façon dont elle est pilotée et animée. Ceci laisse penser qu'elle peut revêtir des significations différentes (section 1).

Par delà ces différentes significations, le caractère formalisé et structuré de la démarche, ainsi que son ancienneté d'utilisation par différentes entreprises conduisent à l'interpréter comme une routine organisationnelle (section 2).

Cela ouvre un certain nombre de perspectives quant au cadre théorique de la routine organisationnelle retenu pour étudier l'Innovation participative à la SNCF et au dispositif méthodologique à utiliser pour en étudier la transformation et en développer l'analyse (section 3).

Section 1. Différentes significations possibles de l'Innovation Participative.

Le dispositif d'Innovation Participative auquel nous nous intéressons invite à le considérer comme l'une des manifestations possibles d'un style de management, le management participatif.

La signification que ce dispositif peut revêtir sur un plan stratégique pose également question. C'est aussi l'articulation entre l'Innovation Participative et la culture d'innovation dans l'entreprise qui est à interroger.

1.1. L'Innovation Participative comme manifestation d'un management participatif ?

L'Innovation Participative se développe dans les années 1980. Elle s'inscrit dans la mouvance du management participatif (Hermel, 1988).

Parler de management participatif nécessite un travail de repérage de ses pratiques concrètes (Bellini, 1997). L'application de ce type de management n'est pas évidente en soi. Le management participatif apparaît dans les discours comme un modèle idéal. Il consacre d'une part la réconciliation des hommes et de l'entreprise, d'autre part l'épanouissement des membres de l'organisation. Il n'est pas envisagé sous ses aspects conflictuels, tant sur le plan social que sur le plan psychologique.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

« *Le management participatif est considéré comme étant le meilleur moyen de parvenir à développer l'organisation. Il permet la mise en synergie des énergies humaines, orientée par le management* » (Bellini, 1997). Les promoteurs du management participatif s'appuient sur deux valeurs transmises par l'école des relations humaines : la conjonction possible des intérêts de l'entreprise et des personnels et la liaison de la performance économique et de l'effort social.

Cette conjonction des intérêts de l'entreprise et des personnels revient dans la plupart des discours et modèles normatifs se basant sur l'idée que les hommes et l'organisation ont des intérêts communs. Bien évidemment, même si cette acception ne peut être rejetée totalement, force est de reconnaître que cette conjonction d'intérêts a ses limites car elle ne peut être que partielle.

Il est possible de se demander si l'Innovation Participative ne relève pas de cette logique du management participatif. En effet, elle vise une dynamisation du corpus social, en ce qu'elle invite tous les acteurs de l'organisation à entrer dans la démarche. Au quotidien dans leur travail, les individus sont confrontés à des problèmes opérationnels ou à des situations concrètes qui les amènent de fait à chercher des soutiens. Des idées sont alors émises pour transformer la contrainte en opportunité. Dans ce type de méthode qui fait remonter les idées (« *bottom-up* »), les pilotes du changement sont les acteurs concernés eux-mêmes au premier chef par le changement. L'approche terrain et la motivation sont des facteurs clés de succès de la démarche.

Le système d'Innovation Participative tend également à accroître la « flexibilité », dans le sens d'une prise en compte rapide d'idées nouvelles. En effet, le management et les responsables récoltent les idées à tout moment et concernant tous les domaines d'application.

Leur capacité à y répondre dans les délais et de façon raisonnée pousse à une flexibilité accrue.

Enfin, l'Innovation Participative peut faire évoluer le « style de management » et la posture du « manager ». Elle favorise le développement de l'innovation en général.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Le rôle des managers est de donner une ambition réaliste et partagée par le personnel. « *Etre heureux, c'est être responsable – y compris de ses bêtises* », confie le PDG Jean-François Zobrist d'une PME³² de Picardie qui s'est appropriée cette démarche.

Il pratique une politique d'ouverture. Chaque opérateur va en formation au moins une fois par an. Tous les ans, 20 opérateurs et leurs responsables hiérarchiques sont envoyés au Japon et les ingénieurs séjournent en Californie pour explorer les nouveaux concepts.

L'Innovation Participative peut donc être vue comme un dispositif participatif de management de nature à modifier le style de management.

Est-ce là sa seule vocation ? Quels sont les liens de l'Innovation Participative et de l'innovation ? Les dispositifs d'Innovation Participative peuvent-ils revêtir une dimension stratégique ?

1.2. L'Innovation Participative, organisation de l'innovation et processus stratégique.

Pour mieux appréhender les liens de l'Innovation Participative avec les autres dispositifs d'innovation, nous allons d'abord considérer quelques modèles classiques d'innovation.

Un premier dispositif d'innovation est celui du « *technology push* » ou cas du modèle poussé par la technologie. Avec ce cas du modèle poussé par la technologie, il est question du développement des opportunités technologiques qui stimule l'innovation, ce qui représenterait 20 % des cas d'innovation.



Figure 6 : L'apparition de l'innovation et le modèle poussé par la technologie (« *technology push* »), d'après Van de Ven (1988 : 113)

Ce premier modèle, de type linéaire et strictement séquentiel du processus d'innovation, présente les innovations que reçoit le marché comme le fruit de la Recherche et Développement (Dussauge et Ramanatsoa, 1987).

³² FAVI est le nom de cette entreprise de 526 collaborateurs, créée en 1957. Elle est spécialiste de l'injection d'alliages cuivreux (cuivre, laiton) et leader mondial en fonderie sous pression de ces alliages (66 millions d'euros de chiffre d'affaires dont 35 % à l'export en 2004).

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Les efforts réalisés en interne au niveau de la Recherche et Développement (R&D) induiraient le nombre d'innovations proposées au marché. Le développement de produit passe ainsi par des étapes successives définies en termes fonctionnels. Dans ce processus poussé par la technologie, l'idée est générée et développée par le département de Recherche et Développement qui la transmet au département marketing qui définit la politique de commercialisation avant le lancement sur le marché.

Par « *market pull* » ou « *need-pull* », cas du modèle tiré par les besoins du marché, l'innovation est induite par la demande, ce qui représenterait 80 % des cas d'innovation.



Figure 7 : L'apparition de l'innovation et le modèle tiré par le marché (« *market pull* »), d'après Van de Ven (1988 : 113)

Ce second modèle, également linéaire, est apparu suite à une intensification de la concurrence. L'importance des rôles du marché et du client qui peuvent être actifs pour le développement de nouveaux produits (Von Hippel, 1988) dans le déclenchement du processus d'innovation sont mis en avant. L'innovation est considérée comme le résultat des besoins perçus sur le marché. L'idée du produit est élaborée par le département marketing en fonction des besoins des clients. Elle est ensuite transmise à la Recherche et Développement (R&D) chargée de réaliser le produit. A l'issue de cette phase, le produit passe au stade de la production avant d'être lancé sur le marché.

Von Hippel (1988) montre que dans certaines industries des types d'utilisateurs qu'il appelle « *lead-users* », que nous traduisons par « utilisateurs pilotes », ont inventé la majorité des produits. Cette théorie de l'utilisateur pilote conduit Von Hippel (1988) à préconiser un processus d'innovation qui permet d'identifier leurs inventions et de les commercialiser, ce que Von Hippel et al. (1999) mettent en évidence dans le cas de 3M.

Dans les deux cas, le développement ne peut accéder à la phase suivante que lorsque les activités demandées au département fonctionnel concerné sont totalement terminées. Les deux modèles peuvent être combinés afin de produire des innovations (Dussauge et Ramanatsoa, 1987).

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Les dispositifs d'Innovation Participative peuvent produire des idées d'innovation soit en lieu et place de la Recherche et Développement, soit en percevant les besoins du marché comme dans le cas du lancement du produit « les 2 Vaches » par Danone.

Les modèles regroupés sous le terme de « deuxième génération » (Royer, 1999 : 38-39) présentent deux apports principaux comparés aux modèles précédents : « l'intégration de relations interfonctionnelles dans les étapes du développement et une plus grande flexibilité du processus qui n'est plus obligatoirement linéaire mais peut comporter des retours en arrière.

Il existe un grand nombre de modèles présentant ces caractéristiques. Ils diffèrent selon le degré d'intégration des différentes fonctions durant les phases, selon le nombre d'étapes proposées, selon les activités regroupées au sein d'une phase et selon la flexibilité du processus. Le modèle « couplé », considéré par Rothwell (1992) comme le plus représentatif du processus d'innovation, indique clairement l'intégration des fonctions marketing et technique tout au long du processus de développement. Il propose par ailleurs la possibilité de retours en arrière dans le processus. Néanmoins se retrouve dans ce modèle l'empreinte d'une dynamique de type « *technology push* ». En effet, les activités centrales révèlent la domination de la fonction technique, puisqu'on y retrouve le développement, la fabrication du prototype et la production, avant de passer au marketing dans la dernière phase. »

D'autres modèles proposent une intégration encore plus importante des fonctions et une mise en oeuvre de toutes les activités fonctionnelles en parallèle.

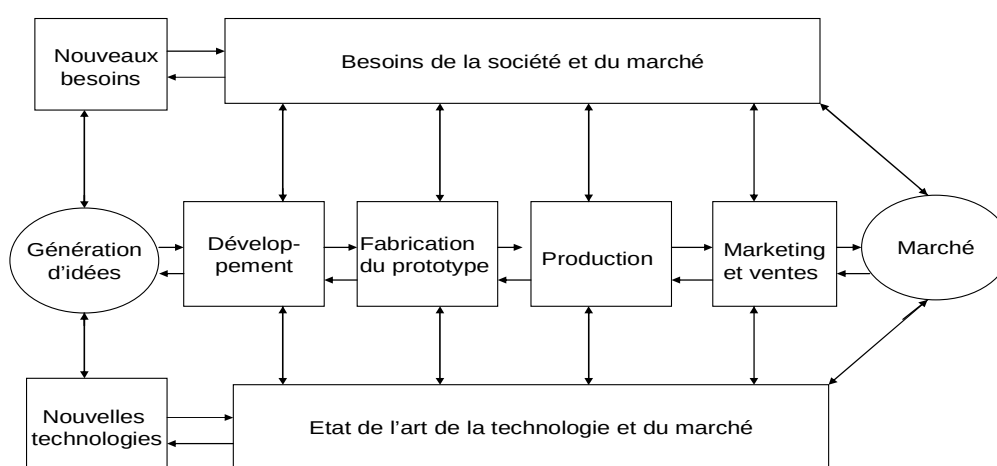


Figure 8 : Modèle « couplé » de l'innovation (d'après Rothwell, 1992 : 222)

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Ce type de modèle a permis d'améliorer la performance du développement de produits (Cooper et Kleinschmidt, 1987). De nombreuses recherches ont mis en évidence l'impact positif de l'interaction entre le marketing et la Recherche et Développement (R & D), notamment sur le succès du produit (Souder, 1988 ; Griffin et Hauser, 1996).

Enfin, certains modèles non linéaires permettent d'approcher la complexité du processus réel d'innovation.

En effet, l'innovation rencontre dans l'entreprise des obstacles dus à la bureaucratie qui peuvent être nombreux. Le développement de l'innovation, comme le précisent Schroeder et al. (1986, 1989), comporte plusieurs activités parallèles qui peuvent converger mais aussi diverger.

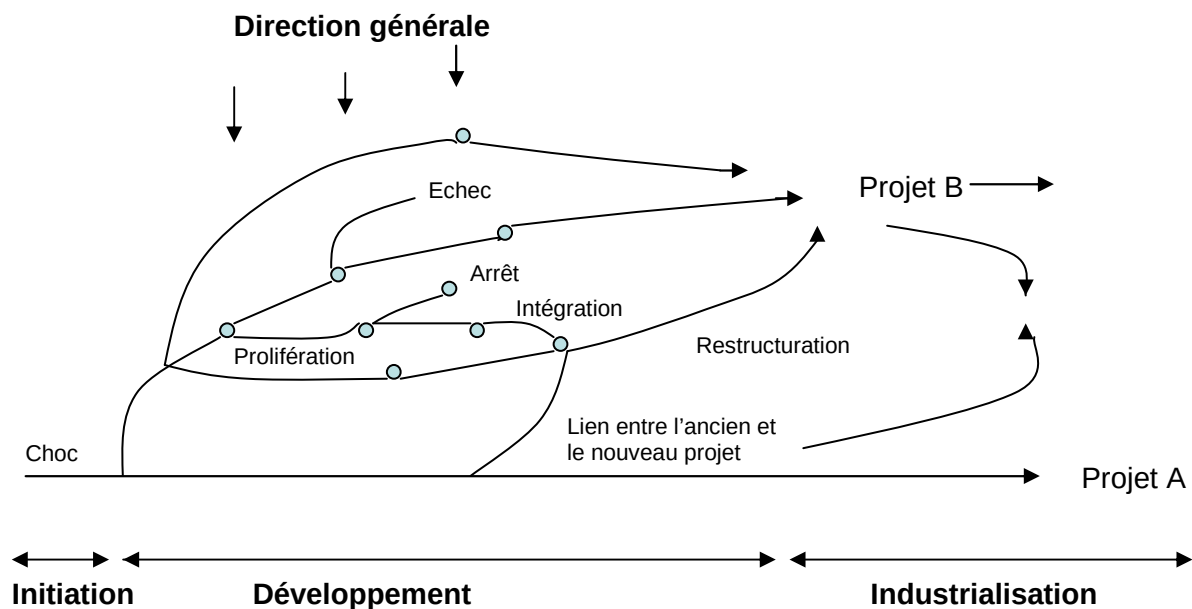


Figure 9 : Modèle de processus d'innovation émergent
(d'après Schroeder, Van de Ven, Scudder et Polley, 1989 : 131)

L'Innovation Participative dans ce type de représentation n'a pas de place en tant que telle. Elle nous paraît dans la phase d'initiation être source de potentielles innovations qui vont ou non être développées ensuite. Elle relève d'un processus qui peut être émergent ou induit.

Cette présentation de modélisations de l'innovation n'est pas exhaustive. Le concept d'organisation ambidextre (Tushman et O'Reilly, 1997) insiste sur le nécessaire développement de structures séparées pour que puissent coexister des logiques d'exploitation

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

dans l'entreprise et des logiques d'exploration plus spécifiquement tournées vers l'innovation. Cette forme d'organisation rencontre un certain nombre de difficultés, notamment l'isolement des structures focalisées sur l'exploration qui échouent à faire accepter leurs idées et à s'appuyer sur les ressources des autres structures de l'entreprise (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2007).

L'articulation entre les dispositifs d'innovation au sein de l'entreprise et l'Innovation Participative n'est pas évidente. Il faut en effet coordonner les innovations poussées par la technologie, celles tirées par le marché et celles proposées par les collaborateurs.

L'innovation ne peut pas être totalement planifiée, il y a une large part d'émergence comme l'expliquent les travaux de Burgelman (1983 a, b) qui s'intéressent à une perspective centrée sur l'acteur et le « *middle management* ». Burgelman tire comme leçon principale des travaux de Chandler que les stratégies alternatives de changement émanent des niveaux opérationnels (« *operating* ») et du « management intermédiaire » (« *middle* »). De façon large, il définit le processus stratégique comme constitué de deux sous-processus : une première boucle induite et une deuxième boucle autonome où les initiatives entrepreneuriales sont poursuivies par des managers de niveaux plus bas ou intermédiaires en réponse aux opportunités décelées.

Burgelman (1983 a, b) a repris et systématisé le travail de Bower (1970). Dans la décision stratégique interviennent le comportement stratégique induit et le comportement autonome. Les observations de Burgelman et Sayles (1987) de grandes entreprises complexes mettent en évidence que des phénomènes émergents peuvent naître à différents endroits de l'organisation, rester très localisés ou se propager dans des strates successives de l'organisation. L'activité stratégique résulte d'un mélange de comportements stratégiques induits et autonomes. Les porteurs de projet agissent au niveau de l'organisation pour trouver des relais, des champions. Dans son travail, Torset (2003 a, b) met en évidence ce phénomène de décentralisation de la réflexion stratégique. Ce type de projet peut finir par modifier la stratégie d'entreprise (Payaud, 2003).

L'innovation induite et l'innovation autonome sont complémentaires : chacune répond à des exigences spécifiques. L'objectif économique poursuivi est clair : l'innovation induite est nécessaire car dans une entreprise l'activité principale ne doit jamais être négligée. Par ailleurs, l'innovation autonome est utile dans le sens où il est recommandé pour une entreprise de ne pas passer à côté d'un projet intéressant mais extérieur à son cadre structurel.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Parler d'innovation autonome dans un cadre structuré, comme c'est le cas pour l'Innovation Participative, s'apparente à un oxymore. L'innovation autonome qui rejoint les logiques d'exploration décrites par March (1991) et qui émerge dans un cadre structuré ne doit-elle pas être considérée comme de l'innovation induite ?

Tout d'abord, les idées des collaborateurs peuvent être prises en compte dans ce dispositif. Les idées spontanément produites peuvent être considérées comme de l'innovation autonome. Certaines idées émises par les collaborateurs n'intègrent a priori aucun programme précis de l'entreprise.

L'animation d'une démarche d'Innovation Participative peut également être faite en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise et dans ce cas s'apparenter à de l'innovation induite. Dans le cas de l'Innovation Participative, des idées peuvent être provoquées – notamment dans les « défis ».

Le caractère d'un « défi » est défini par Pons et de Ramecourt (2007) à travers des critères comme :

- provoquer une rupture et/ou un changement significatif et mesurable,
- se réaliser vite sur des objectifs ambitieux,
- mobiliser les acteurs par son aspect ludique,
- représenter un pari a priori gagnant,
- être exceptionnel, événementiel.

Le « défi » fait appel à la créativité et l'imagination des personnels plus qu'à la résolution de problèmes.

A la SNCF, certains cheminots développent des innovations qui grâce à ce dispositif peuvent entrer dans des processus de gestion spécifiques prévus par l'entreprise, dans certains cas dès la formalisation de l'idée si l'innovateur a connaissance de ce dispositif.

Depuis 2005, la volonté affichée par la SNCF est de donner une dimension plus stratégique à ce dispositif d'Innovation Participative qui est inscrit dans le Projet Industriel comme axe majeur de la politique d'innovation de l'entreprise.

L'Innovation Participative a également pour objectif de générer de l'innovation induite relevant de certains axes spécifiques du Projet Industriel.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

D'autres sociétés comme 3M³³ font reposer leur réussite sur la bonne compréhension de la complémentarité de l'innovation autonome et de l'innovation induite. Ainsi, certains membres du personnel peuvent consacrer 15 % de leur temps de travail à leurs recherches personnelles, ce qui favorise l'innovation autonome.

L'innovation est également induite, pilotée avec par exemple, deux fois par an, un séminaire organisé au centre 3M de Saint-Paul, dans le Minnesota. Les inventions récentes du groupe y sont exposées. L'accès à ces séminaires est très restreint : les innovations présentées sont confidentielles car elles ne sont pas encore brevetées. Pour favoriser l'osmose entre les différents centres de recherche, le groupe 3M soigne tout particulièrement le maillage entre les équipes. « *La communication se fait notamment par le biais de forums techniques sur Internet, sur lesquels les scientifiques du monde entier échangent leurs idées* »³⁴.

A cette organisation scientifique s'ajoute un vaste programme de management de l'innovation, mis en place depuis les années 1990. Ce programme est baptisé « 3M Accélération » et vise deux objectifs : faire que 40 % du chiffre d'affaires du groupe soient réalisés à partir des ventes de produits lancés depuis moins de quatre ans, et que 10 % le soient à partir des produits de moins d'un an. En 2005, 30 % du chiffre d'affaires du groupe reposent sur des produits âgés de moins de quatre ans.

L'innovation autonome peut accroître de façon significative la dynamique de progrès de l'entreprise et la motivation de l'ensemble de son personnel (Durieux, 2001). Elle n'est qu'une modalité de l'innovation comme Burgelman (1983 a, b) l'a mis en évidence. En effet, l'innovation induite a aussi une place importante. Le rôle stratégique de l'ensemble des membres de l'organisation est mis en évidence (Bower, 1970 ; Burgelman, 1983 a, b, 1991 ; Noda et Bower, 1996), tant dans la conception (Wooldridge et Floyd, 1990 ; Mintzberg, 1994) que dans la mise en œuvre stratégique (Goshal et Bartlett, 1988).

Les « managers intermédiaires » (« *middle-level managers* ») doivent être autorisés à remettre en question la stratégie en cours, et les « top managers » doivent adopter une tolérance pour l'ambiguïté (Landry, 1995) et une attitude attentiste (« *wait and see attitude* ») concernant l'évolution de la vision stratégique.

³³ L'innovation chez 3M bénéficie d'un budget de 1,1 milliard de dollars par an et occupe 10 % de la population salariée, soit près de 7.000 personnes réparties dans le monde.

³⁴ *Le Journal du Management*, 18/12/2005.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

L'Innovation Participative peut donc être considérée comme une composante de l'innovation autonome. Son développement au sein des organisations fait partie d'une culture d'innovation propre à l'entreprise considérée.

1.3. L'Innovation Participative et la culture d'innovation dans l'entreprise.

La culture et l'expérience d'innovation des organisations (Calantone et al., 1993) participent à la réussite de l'Innovation Participative. Cette culture d'innovation passe par la valorisation de l'entrepreneuriat interne (Johne et Snelson, 1988), les capacités de communication et de collaboration des services et la valorisation de l'auto apprentissage. L'expérience d'innovation est fondamentale dans la mesure où elle augmente le degré de tolérance vis-à-vis de l'incertitude.

Insuffler une culture de l'innovation spécifique prend du temps et nécessite de développer de nouvelles formes de relations sociales en interne.

Réciproquement l'Innovation Participative peut contribuer à faire évoluer la culture d'innovation.

En effet, l'Innovation Participative permet de rendre compte de la performance de l'innovation car la mise en place d'une idée produit un résultat opérant et va inciter les individus à émettre des idées et à oser se lancer dans la nouveauté.

Cette culture de l'innovation va reposer sur un certain nombre de valeurs, d'attitudes et de comportements, a priori favorables à l'innovation et à la créativité.

Chez Michelin par exemple, le système d'intéressement est lié à la participation des équipes d'ouvriers au dispositif d'Innovation Participative, ce qui est présenté par la direction de l'entreprise comme une incitation à la coopération dans le cadre des projets d'innovation.

L'Innovation Participative peut amener l'entreprise à travailler sur l'aspect organisationnel de l'innovation, par exemple pour permettre la réplique des idées ou améliorer le processus de mise en place des idées innovantes.

Ces différentes interrogations sur la signification de l'Innovation Participative conduisent à rechercher un cadre théorique pour l'analyser. Son caractère routinier et répétitif nous conduit à la considérer par référence à la notion de routine organisationnelle que nous allons explorer dans ce qui suit.

Section 2. L'Innovation Participative comme routine organisationnelle.

L'objectif de cette section est d'examiner dans quelle mesure l'Innovation Participative peut être considérée comme une routine organisationnelle.

D'une part, la notion de routine, et plus particulièrement de routine organisationnelle, a donné lieu à de nombreux travaux (Cyert et March, 1963, March, 1991, Nelson et Winter, 1982) qui ont conduit à différentes conceptualisations et essais de catégorisation. La proposition plus récente de Feldman et Pentland (2003) peut être appliquée de façon opérationnelle pour nos travaux.

D'autre part, nous considérons les propriétés des routines qui sont des facteurs d'inertie mais aussi de changement avant de préciser nos questions de recherche.

2.1. La notion de routine : à la recherche d'une définition.

La notion de routine apparaît centrale dans l'analyse des organisations. Il n'en existe pas de vision unifiée. Celle-ci peut, selon les auteurs, avoir des sens très différents selon qu'elle recouvre soit un modèle de comportement au niveau individuel ou organisationnel, soit une capacité d'apprentissage.

Un certain nombre de définitions du concept de routine ont été proposées, mais les chercheurs lui reconnaissent généralement un caractère polysémique et ambivalent (Tanguy, 2000 : 99). March (1991) introduit la distinction entre les routines d'exploration et celles d'exploitation. Selon lui, les processus adaptatifs de l'organisation reposent soit sur l'exploration de nouvelles possibilités, soit sur l'exploitation d'anciennes certitudes (Schumpeter, 1912).

Les routines organisationnelles peuvent concerner des tâches courantes comme des tâches plus stratégiques. Chandler (1992) en distingue trois catégories :

- les routines impliquées dans les activités fonctionnelles (production, distribution, commercialisation, accès aux approvisionnements, amélioration des produits et processus, développement de nouveaux produits et processus) ;
- les routines de coordination des différentes activités fonctionnelles ;
- les routines acquises dans les activités stratégiques qui apportent des réponses aux déplacements des concurrents.

Reynaud B. (1998 : 468 ; 2001 : 10), comme présenté dans le tableau 5, propose de récapituler la multiplicité de sens que revêt le terme de routine en distinguant deux axes.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Un premier axe concerne le modèle de comportement et distingue les niveaux individuel et organisationnel. Un second axe s'intéresse à la capacité d'apprentissage, statique ou dynamique.

Modèle de comportement → Capacité d'apprentissage ↓	Individuel	Organisationnel
Statique	(I) « <i>Skill</i> » ou routine au sens étroit Nelson et Winter (1982) Cohen et Bacdayan (1994)	(II) « <i>Standard operating procedures</i> » Cyert et March (1963) Nelson et Winter (1982)
Dynamique	(III) « <i>Search capability</i> » ou capacité individuelle de résolution de problèmes Dosi et Egidi (1991) Egidi (1992)	(IV) Des « méta-routines » Dosi, Teece et Winter (1990, 1992)

Tableau 5 : Une multiplicité de sens sous le terme de routine (d'après Reynaud, 1998 : 468)

(I) Les routines statiques, appliquées au niveau individuel, sont appelées « *skills* » qu'il est possible de traduire par compétences. Elles désignent la capacité d'exécution d'une même tâche. Cohen et Bacdayan (1994) réservent ce terme de « *skills* » aux routines individuelles. Nelson et Winter (1982) en pointent la rationalité « satisfaisante »³⁵. Nelson et Winter (1982) les comparent à des programmes d'ordinateurs. Elles sont un savoir tacite.

(II) Les routines statiques au niveau organisationnel sont les « *standard operating procedures* », définies à l'origine par Cyert et March (1963 : 101), puis par Nelson et Winter (1982 : 17). Il s'agit de « règles de décision » empiriques, de procédures adoptées par l'entreprise ; elles sont assez simples et permettent une prise de décision même avec peu d'informations.

Elles constituent « la mémoire de l'organisation » (Cyert et March, 1963 : 101), caractéristique que reprennent notamment Nelson et Winter (1982 : 99).

³⁵ Nous avons traduit par ce terme « *satisficing* ».

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

(III) Les routines dynamiques qui opèrent au niveau individuel sont désignées par le terme de « *search capability* », « capacité à résoudre de nouveaux problèmes » qui se caractérise par un processus de tâtonnement, composé d'essais et d'erreurs.

Dans cette catégorie se trouvent les comportements de recherche analysés par Nelson et Winter (1982), les processus délibératifs développés par Dosi et Egidi (1991) et Egidi (1992 : 154). Ces routines dynamiques sont orientées vers la recherche d'innovations. Les capacités de recherche s'appuient sur des heuristiques, c'est-à-dire des concepts et des dispositions qui fournissent une orientation et une structure communes pour traiter des problèmes similaires (Winter dans Cohen et al., 1996 : 663).

(IV) Les modèles de comportement, à la fois dynamiques et organisationnels, sont les « méta-routines » qui désignent la capacité à changer de routines (Dosi, Teece et Winter, 1990, 1992).

Différentes conceptualisations et essais de catégorisation de la routine existent.

La notion de routine a été introduite dans les sciences sociales par March et Simon (1958) et Cyert et March (1963), puis elle a été développée en intelligence artificielle (Reynaud, 1998 : 466). Le Petit Robert, (1988) en donne la définition suivante : « *Les routines sont des habitudes d'agir ou de penser toujours de la même manière, avec quelque chose de mécanique et d'irréfléchi* ».

La théorie évolutionniste leur accorde une place à part : ce sont des activités répétitives relativement stables, développées lors de l'usage de ressources spécifiques. Elles sont définies par Nelson et Winter (1982), Autissier et Wacheux (2000 : 40) dans cette perspective comme des activités stables ancrées dans la répétition. Pour une vision en profondeur de ce concept, nous renvoyons au travail de Becker (2004) qui s'est également intéressé à cette notion.

Une première ambiguïté de ce concept de routine est entretenue par le niveau auquel il s'applique : s'agit-il de l'organisation, de l'individu ou des deux ? S'il s'agit des deux, il est nécessaire d'explicitier le passage de l'un à l'autre. Rares sont les auteurs qui précisent, comme Cohen (1987) ou Cohen et Bacdayan (1994), s'ils réservent cette notion de routine à l'individu ou à l'organisation.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Une deuxième ambiguïté provient d'une définition trop extensive de cette notion (Reynaud, 1998, 2001). Nelson et Winter (1982) parlent de « *modèles de comportements réguliers et prédictibles* ».

Dosi, Teece et Winter (1992 : 191) évoquent à propos des routines « *des modèles d'interactions qui représentent des solutions efficaces à des problèmes particuliers* ».

Pour Cohen et Bacdayan (1994 : 555), les routines sont « *des modèles d'action organisationnelle. Par routines organisationnelles, nous désignons des séquences de comportements appris qui impliquent de multiples acteurs liés entre eux par des relations de communications et/ou d'autorité* ».

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 la définissent comme une capacité exécutable pour une performance répétée dans certains contextes et apprise par l'organisation en réponse à certaines pressions (Cohen et al., 1996 : 683-684).

Malgré la recherche de consensus de ce groupe de travail de Santa Fe, la routine n'a été définie que comme un modèle d'action (« *action pattern* »). Or tous les modèles d'action n'en sont pas. Le groupe de Santa Fe n'est pas parvenu à une explicitation suffisamment précise des critères qui permettraient de distinguer les routines des autres modèles d'actions. Les routines organisationnelles sont donc difficiles à conceptualiser de façon rigoureuse.

A ce stade, il convient de retenir une définition permettant de caractériser dans quelle mesure l'Innovation Participative, à la SNCF, est une routine organisationnelle.

Nous choisissons, comme le font Feldman et Pentland (2003 : 103), quatre critères pour caractériser une routine organisationnelle : la répétition, un modèle d'actions facilement reconnaissables, l'interdépendance des actions, des acteurs multiples. Pour Feldman et Pentland (2003 : 105), la routine organisationnelle³⁶ est « *un ensemble repérable et répétitif d'actions interdépendantes, réalisées par des acteurs multiples* ».

Ces caractéristiques se retrouvent dans le cas de la routine d'embauche : elle est répétitive et implique un modèle d'actions facilement reconnaissables comme attirer des postulants, filtrer les candidatures, retenir des candidats et leur faire une offre. Ces actions sont interdépendantes car les candidatures une fois filtrées vont être celles parmi lesquelles le choix de candidat va se faire.

³⁶ « *Organizational routine is a repetitive, recognizable pattern of interdependent actions carried out by multiple actors* ».

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

La routine est menée par différents acteurs de sorte qu'on peut parler d'une routine organisationnelle et non d'une routine individuelle. Ainsi, la routine organisationnelle de l'embauche répond à tous les aspects de la définition cœur d'une routine organisationnelle.

Il ne s'agit pas d'une synthèse des définitions antérieures mais cette définition est suffisamment descriptive pour s'appliquer au cas de l'Innovation Participative à la SNCF qui présente toutes les caractéristiques de la routine organisationnelle ainsi définie et qui peut donc être considérée comme telle. Si elle a eu diverses dénominations au cours de son histoire (suggestions, innovation, innovation Progrès Continu), elle est formalisée à la SNCF depuis plusieurs dizaines d'années.

Tout d'abord, l'Innovation Participative est bien répétitive en ce sens que depuis la création du dispositif en 1938 à la SNCF, ce sont chaque année des centaines voire des milliers d'innovations qui ont été traitées dans ce cadre. Depuis 1994, 100.000 idées d'innovations ont été concernées, elles se trouvent dans les bases informatisées de l'Innovation Participative à la SNCF.

L'Innovation Participative inclut bien un modèle d'actions clairement identifié avec le dépôt des idées, l'instruction des dossiers, la soumission de ces derniers à des lignes hiérarchiques et à des experts techniques puis si l'issue du dossier est favorable, la mise en œuvre de l'idée et une éventuelle gratification pour l'innovateur.

Ensuite, les actions sont interdépendantes car si un responsable hiérarchique ne valide pas une idée, celle-ci ne peut pas avoir une issue favorable et le processus s'arrête.

Enfin, l'Innovation Participative est menée par plusieurs acteurs : l'innovateur, le(s) responsable(s) hiérarchique(s), les animateurs innovation, les experts techniques.

L'Innovation Participative à la SNCF répond donc à tous les aspects de la définition et des caractéristiques de la routine organisationnelle selon Feldman et Pentland (2003).

Le caractère répétitif d'une routine nous amène ensuite tout naturellement à nous demander si une routine peut être synonyme de changement.

2.2. Les propriétés des routines : facteurs d'inertie et de changement.

Les routines, dans le sens commun, sont souvent assimilées à une habitude et évoquent le plus souvent l'inertie.

Elles sont définies comme des activités stables ancrées dans la répétition (Nelson et Winter, 1982). March et Simon (1958 : 379) affirment que « *des activités sont routinisées dans la mesure où le choix a été simplifié par le développement d'une réponse fixe à un stimuli défini* ». Elles peuvent même être considérées comme des sources d'inflexibilité (Hannan et Freeman, 1993 ; Gersick et Hackman, 1990).

Des métaphores ont tendance à renforcer la conception des routines comme stables et invariantes. Ainsi, certaines les traitent soit comme des programmes ou des scripts, soit comme des gènes. Leur image est relativement fixe et stable.

Une autre métaphore des routines organisationnelles trouve son origine dans le travail de Nelson et Winter (1982) qui relie les routines organisationnelles au matériel génétique. Comme l'ADN, elles sont le matériel génétique qui construit les organisations. Dans la théorie évolutionniste, elles jouent le rôle que les gènes jouent dans la théorie biologique.

Les routines organisationnelles ont été reliées à des programmes de performance, heuristiques ou scripts (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963 ; Allison, 1971 ; Gioia et Poole, 1984) qui traitent de comportements organisationnels et sociaux complexes.

Quand on se situe au niveau de l'organisation, les règles et les procédures ont une fonction de coordination sociale. Les métaphores apportent un éclairage complémentaire pour mieux cerner la réalité d'une routine. Le terme de routine organisationnelle désigne un modèle de comportement collectif, spécifique à l'entreprise.

Selon Nelson et Winter (1982), la routine organisationnelle est l'extension à la firme des propriétés de la routine individuelle. Nelson (1995 : 68) écrit que le terme de routine a la connotation de comportement délibératif adopté sans qu'il y ait une pensée explicite, un peu comme les habitudes et les coutumes. Les routines organisationnelles sont constitutives de collectifs actifs (Reynaud, 1998 : 475) alors que les règles qui n'existent que dans leur application, façonnent des collectifs virtuels.

Chapitre 2. *L'Innovation Participative, une routine qui pose question*

« Les routines, en dépit de leur caractère tacite et quasi invisible, contribuent à rendre « visible » le collectif, en lui donnant une sorte d'identité » (Reynaud, 1998 : 475). Pour avancer cette hypothèse, Reynaud (1998 : 475-476) s'appuie notamment sur les travaux de Dosi, Teece et Winter (1992) qui analysent les routines comme des modèles d'interactions internes au comportement de groupe.

Elles se fondent sur un savoir-faire (« *skill* »), détenu par chacun qui se caractérise par une connaissance précise de son travail, une interprétation juste des messages envoyés par les autres, une capacité à trouver la bonne réponse dans un répertoire existant de routines, sans qu'une réflexion longue soit nécessaire. La réponse est quasi-immédiate, elle indique en même temps aux autres agents ce qu'ils doivent faire. Les routines sont donc des modèles d'action humaine, plus ou moins stables, qui assurent la cohérence des décisions individuelles. Selon cette perspective, elles n'existent que dans l'interaction inter-individuelle. Elles sont un savoir tacite, stocké dans la « mémoire de l'organisation » (Nelson et Winter, 1982 ; Cohen et Bacdayan, 1994). La stabilité des routines organisationnelles est attribuable, au moins en partie, au stockage dans une « mémoire procédurale » qui n'est pas disponible immédiatement pour le traitement discursif (Cohen et Bacdayan, 1994). La question de la constitution de la mémoire collective reste ouverte. La mémoire collective est sans doute plus qu'une transposition au niveau collectif des mémoires individuelles. « *La mémoire de l'organisation est une mémoire interactive. Elle serait une propriété émergente de l'interaction des routines individuelles* » (Reynaud, 1998 : 475). Dosi et al. (1992) les comparent à des actifs spécifiques pour l'entreprise.

Les routines organisationnelles sont un moyen de faciliter l'apprentissage des nouveaux venus dans une entreprise et de leur éviter les expérimentations de leurs prédécesseurs : ils auront accès à la solution « satisfaisante » établie. Les routines se caractérisent par leur opérationnalité quelles que soient les justifications qui président à son emploi (coutume ancestrale, convention visant à traiter équitablement les salariés, grilles de salaires, règles professionnelles...). Les routines guident l'action et elles sont l'action.

Cette approche se fonde sur une relative stabilité et omet de considérer les agents qui les font vivre (Feldman, 2000, Feldman et Pentland, 2003). Des auteurs tels que Pentland et Rueter (1994) soulignent le fait que les routines détiennent à la fois des qualités de stabilité mais aussi de changement.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Dosi, Teece et Winter (1990) ont montré que l'apprentissage³⁷ en jeu dans l'appropriation des technologies n'est pas uniquement technologique mais également organisationnel dans la mesure où il va dépendre du contexte organisationnel dans lequel il se développe.

Dans la notion d'apprentissage organisationnel, il s'agit bien de l'apprentissage des humains qui composent l'organisation.

Comme les routines organisationnelles comprennent des capacités et des connaissances organisationnelles, elles peuvent être vues comme une composante clé de l'apprentissage organisationnel (Levitt et March, 1988 ; March, 1991). Dans cette perspective théorique, les routines jouent le rôle de mémoire (Huber, 1991). Leur changement résulte souvent des pressions externes, qui émanent le plus souvent du « management » afin d'améliorer la performance. Elles sont une part importante de l'apprentissage organisationnel.

La modification des routines organisationnelles correspond à un apprentissage de « niveau supérieur » (ou « double boucle » selon l'expression d'Argyris et Schön, 2002 ; Argyris, 1995), associé à un changement de paradigme.

Pour Eisenhardt et Martin (2000 : 106), les capacités dynamiques sont des routines organisationnelles et stratégiques qui permettent de reconfigurer les ressources (Eisenhardt et Martin, 2000 : 1107).

Ces routines spécifiques ont fait l'objet de vastes recherches empiriques. Par exemple, l'amélioration continue et la Qualité Totale (« *Total Quality Management* ») peuvent être considérées comme des « méta-routines » pour générer le changement (Hackman et Wageman, 1995). Les routines de développement de produits par lesquelles les managers combinent des compétences variées et une organisation pour créer des nouveaux produits et services générateurs de revenus peuvent également être vues comme des capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003). Helfat et Peteraf (2003) partagent ce point de vue selon lequel les capacités dynamiques sont des routines spécifiques identifiables.

Le potentiel de changement que peut amener une routine organisationnelle n'a pas été suffisamment exploré comme le constate Feldman³⁸ (2000 : 612). Pentland et Rueter (1994) évoquent que les routines peuvent être source de flexibilité organisationnelle. L'idée selon laquelle les routines peuvent changer n'est cependant pas entièrement neuve.

³⁷ Le concept d'apprentissage est en premier lieu un concept issu de recherches en psychologie et désigne à l'origine un apprentissage individuel.

³⁸ « (...) *organizational routines are still underappreciated because their potential for change has not been sufficiently explored* ».

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Cyert et March (1963) parlent d'adaptation. Nelson et Winter (1982) font référence à une mutation possible des routines.

Feldman (2000) propose enfin une vision plus dynamique qui repose sur une double conceptualisation des aspects « ostensifs » et « performatifs » des routines.

Selon Feldman (2000), les routines organisationnelles sont composées des aspects « ostensifs » et des aspects « performatifs ». Les premiers désignent la routine en tant que norme, les seconds correspondent à la manière dont les routines sont mises en œuvre. Ces deux aspects sont nécessaires pour qu'une routine organisationnelle existe.

L'aspect « ostensif » de la routine peut être rapproché des actions à déclencher, en fonction de conditions définies. Cependant contrairement à une idée répandue, les règles ne dictent pas les comportements. Les règles sous-tendant les routines (Cohen et al., 1996 : 687) sont souvent des schémas qui requièrent une certaine interprétation dont la nature dépend de la façon dont la règle est spécifiée. C'est la raison pour laquelle Reynaud (1998) distingue les « règles prêtes-à-l'emploi » et les « règles interprétatives » (ou « règles devant-être interprétées »). Dans le premier cas, les règles mettent en jeu des comportements « routinisés » et dans le second cas des comportements interprétatifs.

Dans cette perspective, la routine est un mode de résolution pragmatique d'un problème auquel la règle donne une réponse théorique, abstraite et générale. Les règles constituent l'arrière-plan des routines. Selon Tanguy (2000 : 102), « *les routines n'existent qu'à partir du moment où les individus impliqués dans la coopération les ont interprétées et agissent selon les règles d'action (routines) qu'ils ont construites* ».

L'aspect « performatif » de la routine est constitué des actions spécifiques des personnes particulières dans des contextes et des temps donnés. Il s'agit de la routine dans la pratique. La prise en compte de cet aspect permettrait d'expliquer la possible évolution ou la transformation de la routine.

Argyris et Schön (2002) distinguent la « théorie en usage »³⁹ (« *theory-in-use* ») et la « théorie épousée » (« *espoused theory* ») qui correspond à la théorie de l'action organisationnelle contenue dans les documents formels.

³⁹ Argyris et Schön (1978) se réfèrent à la « théorie en usage » (« *theory-in-use* ») de l'organisation afin de désigner les règles créées par les membres, règles souvent tacites qui gouvernent les comportements des individus.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Il peut être possible de rapprocher cette « théorie en usage » de l'aspect « performatif » de la routine qui est construite et reconstruite grâce aux individus dans l'organisation.

Les acteurs modifient de façon continue leur propre représentation de l'organisation et de la théorie d'action en vigueur (« représentation » ou « image »), de la même façon qu'ils changent les références plus collectives⁴⁰ (« *the maps* »).

Les relations entre les aspects « ostensifs » et « performatifs » des routines créent une opportunité pour la variation, la sélection et la rétention de nouvelles pratiques et des modes d'action au sein des routines. Feldman et Pentland (2003) exposent une théorie qui permet d'expliquer pourquoi les routines sont sources de changement comme de stabilité.

Feldman (2000) a posé au départ les routines organisationnelles comme des modes répétitifs de comportements tenus par des règles et des coutumes qui ne varient pas beaucoup d'une itération à l'autre. A partir de cette définition cohérente avec la littérature sur les routines (Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982), Feldman (2000) a identifié différentes routines qu'elle a suivies. Elle a vite constaté que ces routines subissaient des changements conséquents qu'elle a pu expliquer en prenant en compte l'aspect « performatif ».

L'aspect « ostensif » de la routine selon Feldman et Pentland (2003 : 105-106) peut être utilisé de façon prospective comme un guide sur les actions devant être prises ou rétrospectivement comme un guide pour rendre compte des actions prises.

Le rôle de guide recouvre le fait que l'aspect « ostensif » de la routine peut servir de but normatif. Dans l'exemple de la routine d'embauche, ce rôle de guide a un effet puissant sur le comportement de ceux qui effectuent l'embauche et sur ceux qui se présentent à l'embauche.

Le rôle de rendre compte (« *accounting* ») permet d'explicitier ce que nous sommes en train de faire, et notifie le moment opportun pour rapporter certains aspects de nos actions.

L'aspect « performatif » des routines est essentiel pour la création, le maintien ou la modification de l'aspect « ostensif » de la routine.

La création d'une procédure écrite et l'idée véhiculée ne deviennent une routine organisationnelle que si cette procédure est mise en action à de nombreuses reprises. C'est à travers la répétition et la reconnaissance que les routines organisationnelles se créent.

⁴⁰ Ce sont les représentations partagées qui permettent d'ajuster les différentes conceptions des membres de l'organisation.

Chapitre 2. *L'Innovation Participative, une routine qui pose question*

Le maintien de l'aspect « ostensif » de la routine est lié à sa mise en action. Feldman et Pentland (2003 : 112) notent que les supérieurs hiérarchiques ont plus tendance à décrire les aspects « ostensifs » de la routine là où les personnes engagées dans la routine décrivent ce qu'elles font ou les aspects « performatifs ».

La modification de la routine peut s'expliquer par le fait que les personnes peuvent choisir de dévier de l'aspect « ostensif » de la routine. Feldman et Pentland (2003 : 108-109) notent que les personnes peuvent modifier le répertoire potentiel des activités et recréer l'aspect « ostensif » de la routine. Ces variations peuvent être cachées ou passer inaperçues.

Elles peuvent être regardées de façon positive ou négative. Elles peuvent être ou non acceptées comme des alternatives positives aux pratiques existantes.

Feldman (2000) considère non seulement les questions de normes, de structure liées à la routine mais aussi les agents qui sont concernés par cette routine au cours du temps. C'est cette conception qu'il convient de retenir. A ce stade s'impose le fait qu'une routine est le plus souvent considérée comme stable et qu'il est intéressant d'en étudier la transformation et de mieux comprendre comment celle-ci est possible.

Une question se pose alors : « **L'Innovation Participative se transforme-t-elle au cours du temps ?** » A la SNCF, l'Innovation Participative, apparue en 1938, semble s'être transformée au cours du temps sachant qu'elle est en cours de rénovation depuis 2006.

Nous formulons alors notre problématique : « **En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner ainsi l'évolution du pilotage d'une organisation ?** »

Pour traiter cette problématique, nous considérons deux sous-questions de recherche :

« **Quelle est l'évolution de la routine d'Innovation Participative ? Comment est-il possible de l'interpréter ?** »

« **Quelle est la réalité de l'Innovation Participative en termes d'innovations produites ?** »

Pour mener ces travaux, un cadre d'analyse (section 3) est nécessaire qui permette la mise en évidence puis l'interprétation d'une possible transformation de la routine d'Innovation Participative à la SNCF. Nous nous inspirons dans ses apports méthodologiques du cadre de Barley et Tolbert (1997) conçu à l'origine pour étudier l'évolution d'une institution.

Les raisons de ce choix des préconisations méthodologiques sont exposées dans la section 3.

Section 3. Un cadre d'analyse de la transformation possible d'une routine organisationnelle.

Le cadre de Barley et Tolbert (1997) d'inspiration néo-institutionnaliste nous intéresse par son apport méthodologique qui repose sur l'étude de scripts observables. Ces scripts sont des activités récurrentes et des modes de caractéristiques d'interactions dans un contexte particulier. Selon Gioia et Poole (1984), ils sont considérés comme relativement fixes et stables dans le temps.

Le cadre proposé par Barley et Tolbert (1997) est riche pour une compréhension contextualisée d'un processus de transformation. En relation avec les interactions au jour le jour, Barley (1986) pense les institutions comme étant mises en actes (« *enacted* ») à travers des scripts qui reposent sur des éléments observables et étudiables empiriquement.

Nous présentons le cadre méthodologique de Barley et Tolbert (1997) et justifions notre intérêt pour lui (3.1) puis nous présentons la démarche méthodologique conçue par Barley et Tolbert (3.2).

3.1. Présentation du cadre de Barley et Tolbert (1997) et justification.

Nous souhaitons étudier la transformation d'une routine organisationnelle et pour cela nous avons recherché une démarche méthodologique pour le faire. Nous considérons que toute évolution peut être décomposée avec l'alternance de périodes de stabilité et de périodes de changement.

Nous retenons une démarche méthodologique permettant de déceler ces différentes périodes en nous appuyant sur toutes les informations qu'il est possible de collecter sur l'Innovation Participative à la SNCF.

Les notions de routine et d'institution présentent des points communs. Elles s'ancrent toutes les deux dans le temps et la répétition. Elles fixent également des conditions de l'action entre différents acteurs ou différentes catégories d'acteurs. Ceci est illustré par la définition de l'institution retenue par Tolbert et Zucker (1996) qui la considèrent comme « *des règles et des caractéristiques partagées qui identifient les catégories des acteurs sociaux et leurs activités ou leurs relations appropriées* »⁴¹.

⁴¹ Traduction de « *shared rules and typifications that identify categories of social actors and their appropriate activities or relationships* ».

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Le cadre développé par Barley et Tolbert (1997) qui s'appuie sur la notion de scripts observables s'inscrit dans cette vision de l'institution.

Selon cette définition, l'Innovation Participative à la SNCF peut être considérée comme une institution avec des règles pour l'émission des idées et leur instruction qui définissent les activités à mener pour chaque famille d'acteurs sociaux (les innovateurs, les hiérarchiques, les animateurs ou encore les experts techniques) et les relations appropriées à chacune des étapes du processus. Toutefois, dans ce qui suit, notre attention ne porte que sur la démarche méthodologique pour mettre en évidence les changements et non sur l'interprétation de l'évolution d'une institution et ce même si nous donnons quelques éléments généraux relatifs à cet aspect.

Pour certains auteurs comme Schank et Ableson (1977), les scripts sont considérés comme des phénomènes cognitifs. Les scripts selon Gioia et Poole (1984) constituent un cadre pour comprendre les dynamiques cognitives sous-jacentes de beaucoup de comportements et d'actions organisationnelles⁴². Cette notion de script recouvre une structure de connaissance schématique contenue en mémoire qui spécifie le comportement ou des séquences d'événements qui sont appropriés pour des situations spécifiques.

Pour Barley et Tolbert (1997 : 98), « **les scripts sont observables, ce sont des activités récurrentes et des modes d'interactions caractéristiques d'un contexte particulier** ».

Ces scripts encodent la logique sociale, ce que Goffman (1983) a appelé un « *ordre d'interactions* ». Les scripts peuvent être identifiés de façon empirique comme l'a montré Barley (1986) dans sa recherche sur les scanners. Cette caractéristique répond à notre besoin de partir des informations collectées sur l'Innovation Participative.

De nombreuses facettes du comportement organisationnel peuvent être décrites, analysées et comprises en utilisant le concept de script selon Barley et Tolbert (1997). Les scripts peuvent être identifiés de façon empirique quel que soit le type d'acteur ou le niveau d'analyse. Le modèle qui est présenté dans la figure suivante est intéressant pour décrire les réalités institutionnelles et leur possible transformation au cours du temps. Il reflète l'idée que l'institutionnalisation est un processus continu dont le déroulement s'observe uniquement au cours du temps. Ces scripts (Gioia et Poole, 1984) sont considérés comme relativement fixes et stables dans le temps.

⁴² « *the cognitive dynamics underlying many organizational behaviours and actions* ».

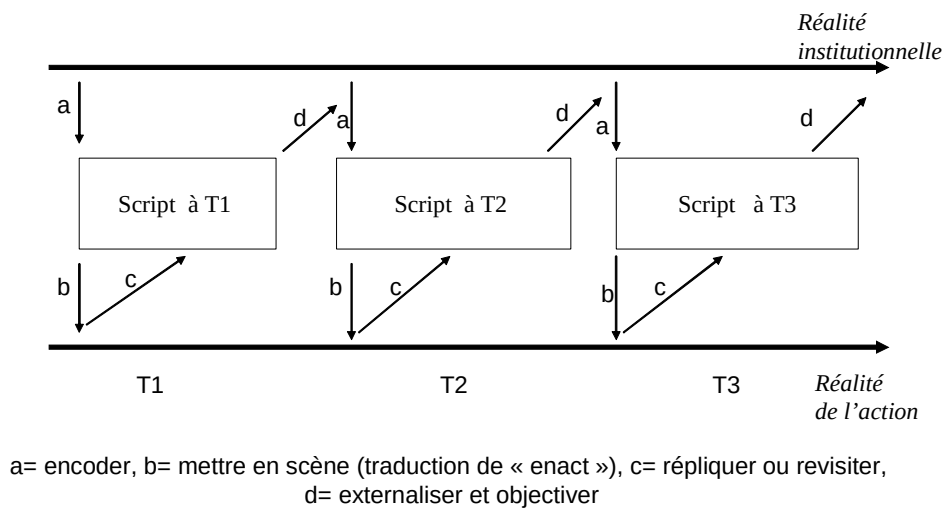


Figure 10 : Un modèle séquentiel d'institutionnalisation (d'après Barley et Tolbert, 1997)

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.

Des règles et des procédures organisationnelles formelles définissent souvent les scripts qui incarnent les institutions et couvrent des activités comme embaucher du personnel, évaluer la performance et offrir des biens et des services aux clients (Covaleski et Dirmith, 1988).

Le deuxième temps (flèche b) de l'institutionnalisation a lieu quand les acteurs mettent en actes les scripts qui encodent les principes institutionnels.

Ces acteurs n'ont pas toujours conscience des alternatives et leurs choix ne sont pas forcément conscients. Ainsi, si les acteurs reconnaissent qu'ils suivent un script, alors ils vont le plus souvent rationaliser leur comportement. Dans certains cas, la mise en acte n'est pas intentionnelle de la part des acteurs qui se comportent simplement en fonction de leur perception des choses.

Le troisième temps de l'institutionnalisation (flèche c) recouvre les comportements qui revisitent ou répliquent les scripts qui informent l'action.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Des changements de technologie, des contacts avec d'autres cultures, des retournements économiques ou d'autres événements similaires augmentent les chances pour les acteurs de réaliser qu'ils peuvent (ou doivent) modifier une institution (Burns, 1961 ; Ranson et al. 1980). Cependant, leur capacité à fomentier le changement peut être contrainte par l'intransigeance des autres, qui préfèrent, plutôt que de perturber le « statu-quo », résister et négocier des arrangements de façon anticipée (Pettigrew, 1987 b). Localement les acteurs peuvent trouver des arrangements sociaux. Le changement contextuel est habituellement nécessaire avant d'assembler les ressources pour questionner collectivement des modes de comportements inscrits dans un script.

Le quatrième temps (flèche d) symbolise l'objectivation et l'externalisation de comportements et d'interactions produites durant la période en question. Ceci implique la dissociation de schémas de comportements impliquant des acteurs particuliers et des circonstances historiques spécifiques. Ces schémas de comportements acquièrent une qualité normative et factuelle.

Les 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.

Barley et Tolbert (1997) proposent une démarche pour construire ces scripts. C'est cette démarche qui nous intéresse plus particulièrement.

3.2. Présentation de la démarche conçue par Barley et Tolbert (1997).

Barley et Tolbert (1997) donnent certaines indications pour investiguer la dynamique de l'institutionnalisation et déterminer les scripts. Ils proposent quatre étapes qui permettent de distinguer des temps distincts dans le processus de recherche :

- définir une institution et sélectionner des sites pour l'observer,
- extraire les scripts caractéristiques de périodes de temps particulières,
- examiner les scripts comme preuve de changement dans les modes de comportements et d'interactions,
- relier les résultats et les découvertes entre les données issues de l'observation et les autres sources de données sur les changements dans l'institution en question.

Nous allons à présent détailler ces quatre étapes.

La première étape consiste à définir une institution et sélectionner les sites.

Il faut choisir une institution existante pour étudier les liens entre les actions et les institutions et se focaliser sur l'institutionnalisation. Cette étude nécessite de collecter les informations pertinentes pour étudier ces liens.

Ceci se traduit par la constitution de bases de données comportant les événements relatifs à l'institution pour analyser en quoi ces événements amènent du changement. Il s'agit également de choisir les sites idoines pour l'observation. Le chercheur doit en effet sélectionner des sites en prenant en compte des facteurs susceptibles d'affecter les contraintes de l'institution, d'empêcher ou de favoriser le changement institutionnel (Scheid-Cook, 1992).

Par exemple, Barley et Tolbert (1986) et Barley (1990) ont choisi des sites qui leur ont permis de comparer des interactions en cours entourant l'utilisation de nouvelles et d'anciennes technologies. Barley et Tolbert (1990) s'intéressaient à la manière dont les services d'imagerie médicale par ordinateur, en général et les scanners en particulier, affectaient l'institution de la domination professionnelle dans les départements de radiologie.

La deuxième étape permet d'extraire les scripts.

Le but est de formuler des scripts, de vérifier si ces scripts changent et de quelle façon. Les chercheurs doivent compiler des enregistrements d'observations précises concernant les personnes qui interagissent, leur manière de faire, le moment de l'interaction ainsi que des données sur les comportements des acteurs au moment où ils agissent.

L'information sur les interprétations des acteurs est cruciale pour évaluer s'ils considèrent consciemment des traitements alternatifs de l'action et les coûts et bénéfices associés avec de tels choix. Des récits rétrospectifs et l'utilisation de données d'archives peuvent également s'avérer utiles mais, des récits en cours d'action sont moins sujets à la reconstruction rationalisée.

Une grande variété de sources d'archives (Yin, 1994) peut être utile. Comme l'a démontré le travail de Jeremy (2002), les organisations laissent souvent derrière elles de nombreuses traces de leurs actions et délibérations.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

Ceci est le cas des centres de ressources des grandes firmes qui contiennent souvent des documents intéressants. Enfin, les questionnaires sont peu pertinents pour fournir des données utilisables sur les interactions à moins qu'ils ne soient basés sur la connaissance détaillée des contextes de l'étude.

La tâche d'identification des scripts peut commencer après avoir achevé les observations ou à des moments déterminés pendant la collecte de données.

Une autre stratégie consiste au cours de la collecte de données à développer des idées et des hypothèses quand il est encore temps d'acquérir des données additionnelles.

Quatre processus sont majeurs pour identifier et permettre l'analyse des scripts : le groupement des données par catégorie ou unité d'observations, l'identification des modes de comportements au sein de ces catégories, l'identification des points communs à travers ces scripts et enfin la comparaison de ces scripts au cours du temps.

Le premier processus concerne le groupement des données par catégorie ou unité d'observations.

Un système de catégories pour collecter et trier les données facilite l'identification des scripts. Les types de catégories utilisées dépendent du projet de recherche.

Le recours à des schémas de catégorisation large pour collecter les données observées peut s'avérer utile pour mieux appréhender les types d'événements ou d'activités, les types d'acteurs jouant un rôle dans le champ considéré et enfin les observations autour de types de comportements.

Prenons tout d'abord les types d'événements ou d'activités. Dans le cas de la recherche de Barley (1990), il s'agissait des types de procédures radiologiques. En effet, le travail dans les départements de radiologie est pensé pour produire une procédure spécifique sur un patient particulier à un moment précis. La plupart des activités et des interactions importantes des radiologistes et des techniciens se basent sur l'exécution de procédures dont le déroulement est très structuré.

Il convient ensuite d'identifier les types d'acteurs jouant un rôle dans le champ considéré et enfin d'organiser les observations autour de types de comportements comme l'expression de conflits, la coordination ou encore la transmission d'informations, par exemple dans le cas de l'étude de Barley et Tolbert (1986).

Chapitre 2. *L'Innovation Participative, une routine qui pose question*

Le deuxième processus permet l'identification des modes⁴³ répétitifs de comportement au sein de ces catégories. Le chercheur se concentre sur l'identification des scripts et sur les modes d'actions et d'interactions qui se passent au sein des catégories observées. Il convient de compiler tous les éléments représentatifs d'une catégorie particulière, puis de les trier au sein de catégories selon la période de temps au cours de laquelle ils se sont passés.

En général, ces catégories recouvrent plusieurs scripts. A ce stade il faut identifier les ordres observés de comportement qui sont susceptibles de correspondre à un script et comprendre les interprétations des acteurs de ces logiques de scripts aussi pleinement que possible.

Le troisième processus rend possible la mise en évidence des points communs à travers ces scripts.

Quand les scripts sont identifiés au sein de catégories pour une période de temps particulière, il convient de les comparer pour trouver les points communs ou les propriétés générales.

Les scripts différents peuvent représenter des encodages d'une même institution sous-jacente⁴⁴.

Dans la recherche de Barley et Tolbert (1986), les interactions entre les radiologues et les techniciens lors des premiers jours de l'introduction des nouveaux scanners mettaient en évidence dans les trois scripts identifiés la place prépondérante des radiologues vis-à-vis des techniciens et la déférence des techniciens envers les radiologues.

Le quatrième processus enfin permet la comparaison de ces scripts au cours du temps.

Si le fil conducteur des scripts continue d'être commun dans les périodes suivantes et si aucun nouveau script n'émerge, alors nous pouvons faire la conjoncture que l'ordre d'interactions entre les acteurs n'a pas changé⁴⁵. A contrario, il se peut aussi que de nouveaux scripts apparaissent, on peut alors inférer que l'ordre d'interactions s'est modifié.

La conduite de ces quatre processus lors de cette deuxième étape permet d'extraire les scripts qu'il s'agit ensuite de « mettre à l'épreuve ».

⁴³ Traduction personnelle de « *pattern* ».

⁴⁴ Traduction personnelle de « *alternate encodings of the same underlying institution* » (Barley et Tolbert, 1997 : 108).

⁴⁵ « *If baseline scripts continue to be common in later periods and no new scripts arise, then one might conjecture that the interaction order has not changed and that the institution remains intact, at least as it is instantiated within the settings* ».

La troisième étape examine les scripts comme preuve de changement dans les modes de comportements et d'interactions.

Les scripts permettent aux chercheurs d'identifier systématiquement les modes d'interactions sociales qui encodent les principes institutionnels. Il s'agit alors de voir une institution dans ses actions au jour le jour et de comprendre comment les interprétations des acteurs de ces actions sont reliées à la reproduction ou à la modification de l'institution.

L'exploration de l'ampleur et des conditions du changement institutionnel amène les chercheurs à compiler les preuves sur le changement institutionnel.

Dans la quatrième étape, il convient de relier les résultats et découvertes entre les données issues de l'observation et les autres sources de données sur les changements dans l'institution en question.

Selon ce modèle de Barley et Tolbert (1997), si les scripts changent, des données indépendantes sur l'objet étudié devraient également fournir des preuves de changement.

Des manuels de formation, des mémoires, des enregistrements officiels, des articles de journaux offrent des sources riches de preuves, utilisables pour l'analyse.

La démarche méthodologique proposée par Barley et Tolbert (1997) présente donc pour le chercheur des indications sur les étapes du processus de construction des scripts sans toutefois indiquer un mode opératoire détaillé.

Dans le chapitre 3, nous expliquons le choix de notre posture de constructivisme modéré (ou interprétativiste) pour appréhender l'évolution de l'Innovation Participative à la SNCF. Pour utiliser l'ensemble des informations à notre disposition telles que requises par la méthode de Barley et Tolbert (1997), nous bâtissons un design de recherche adapté qui repose sur des données qualitatives et quantitatives.

Nous indiquons également comment nous avons adapté puis intégré les points de repères méthodologiques proposés par Barley et Tolbert (1997) et comment nous avons décliné leur démarche en un mode opérationnel pour notre recherche.

Chapitre 2. L'Innovation Participative, une routine qui pose question

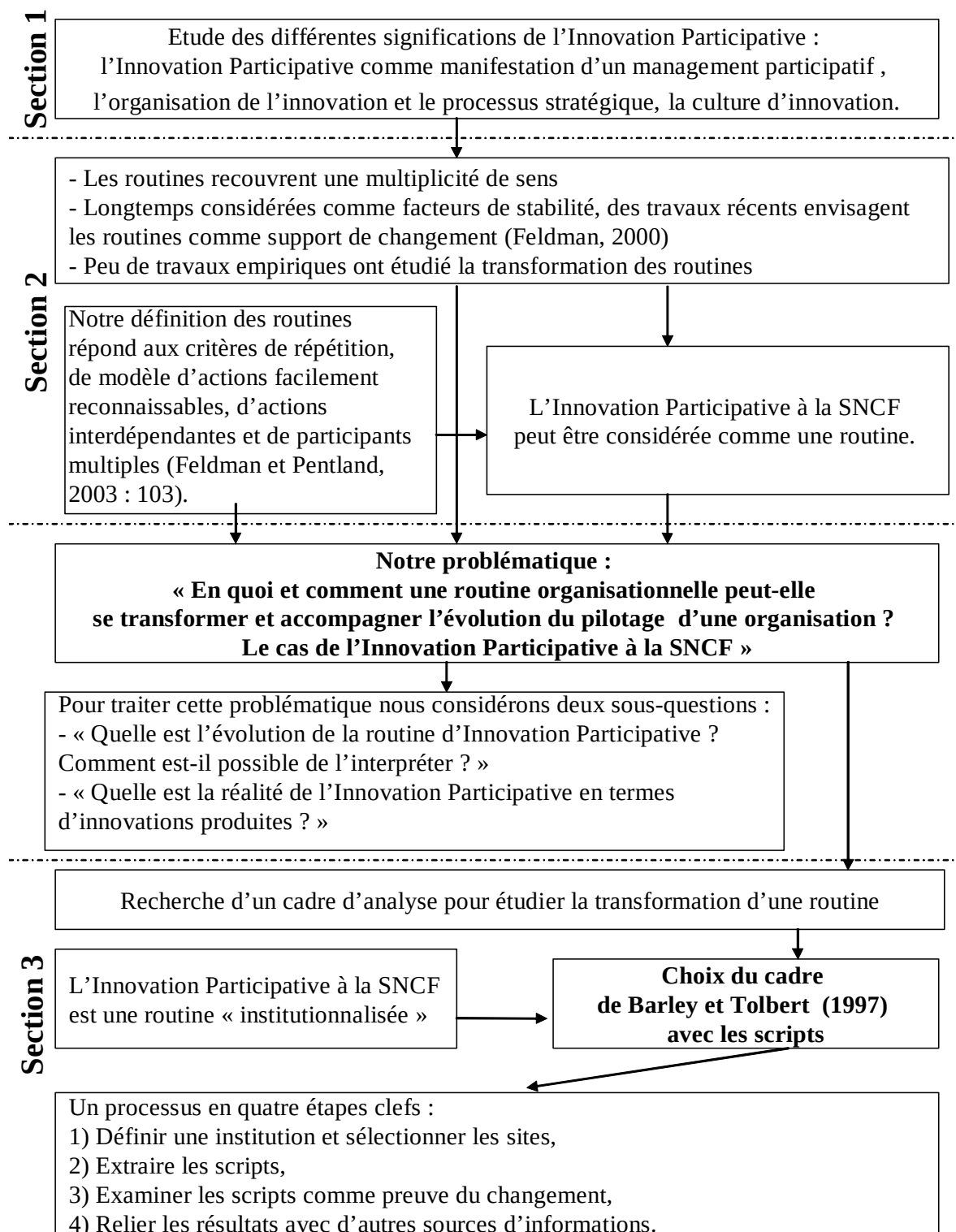


Figure 11 : Synoptique du chapitre 2

Synthèse du chapitre 2 :

Après avoir étudié différentes significations possibles de l'Innovation Participative, nous avons montré en quoi l'innovation Participative est une routine organisationnelle.

L'Innovation Participative à la SNCF peut être considérée comme une routine organisationnelle d'après les critères de répétition, de modèle d'actions facilement reconnaissables, d'actions interdépendantes et de participants multiples à cette routine (Feldman et Pentland, 2003 : 103).

Les routines dans la littérature (Nelson et Winter, 1982 ; Coriat et Dosi, 1995) sont principalement considérées comme sources de stabilité. Cependant, des travaux plus récents, comme ceux de Feldman et Pentland (2003), Feldman (2000) et Pentland et Ruetler (1994), proposent une approche de la routine comme support d'un possible changement. Feldman (2000) et Feldman et Pentland (2003) ont distingué l'aspect « ostensif » de la routine, à savoir la routine en tant que norme et représentation de ce qu'est la routine et l'aspect « performatif » de la routine, manière dont la routine est mise en œuvre.

Nous avons exploré certains enjeux théoriques de notre problématique : en quoi une routine organisationnelle qui est par nature plutôt stable peut-elle se transformer ?

Nous avons retenu un cadre méthodologique pour traiter notre question de recherche ainsi formulée : « ***En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner l'évolution du pilotage d'une organisation ? Le cas de l'Innovation Participative à la SNCF.*** »

Nous nous inspirons du cadre proposé par Barley et Tolbert (1997) qui repose sur la notion de scripts pour appréhender la possible transformation d'une routine organisationnelle d'Innovation Participative au cours du temps.

Les questions qui étayent notre recherche et nous permettent de traiter notre problématique sont les suivantes :

- Quelle est l'évolution de la routine d'Innovation Participative et comment peut-on l'interpréter ?**
- Quelle est la réalité de la routine Innovation Participative en termes d'innovations produites ?**

Chapitre 3 : Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF.

Ce chapitre présente la démarche de recherche suivie ainsi que les choix méthodologiques effectués dans notre design de recherche. Comme le note Thiétart (1999 : 2), une question de recherche ne se limite pas à un thème ou à une problématique : elle porte « *sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?)* ». Dans ce chapitre, le cadre épistémologique retenu et la méthodologie mise en œuvre sont présentés.

Notre démarche est résumée par la figure 12, laquelle ne représente cependant pas dans toutes ses spécificités le processus de recherche mené. Les différentes étapes n'ont pas été suivies de façon strictement séquentielle. Il existe des zones de recouvrement, des allers et retours beaucoup plus nombreux que ce qui est représenté ci-après.

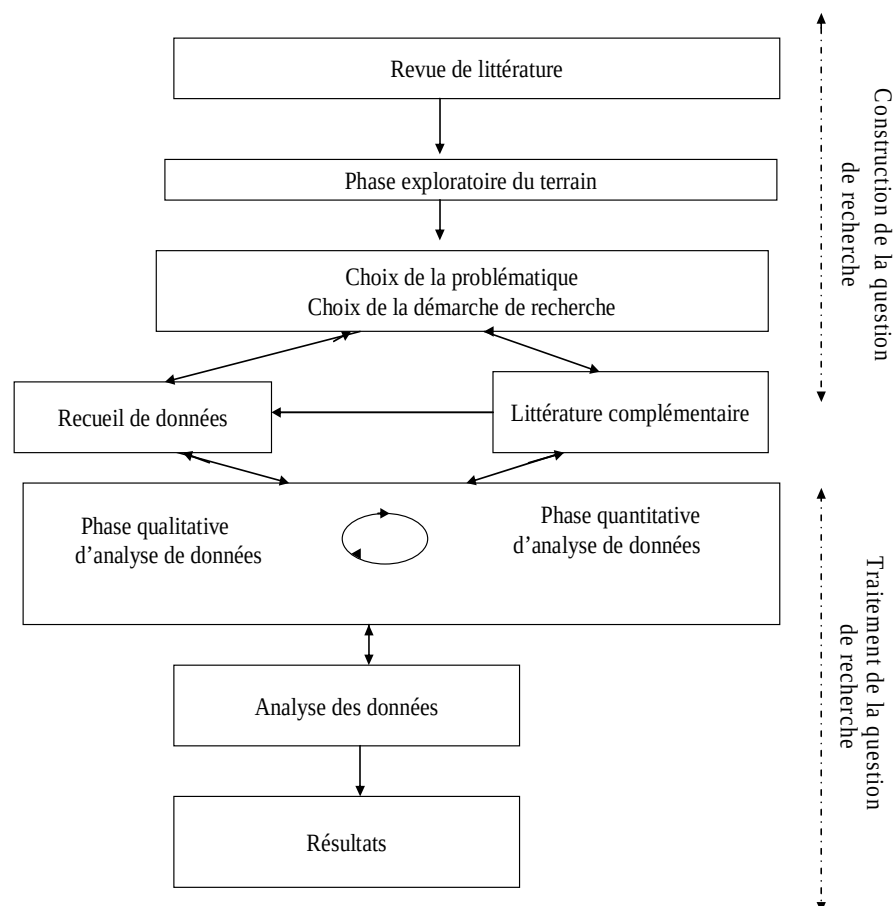


Figure 12 : Représentation simplifiée des différentes étapes de la démarche de recherche

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Nous souhaitons livrer ce qu'on appelle le positionnement épistémologique, vu ici comme la perception ou la position à partir de laquelle le chercheur construit ou découvre des objets de connaissance et élabore des méthodes intellectuelles et empiriques pour les investir (point 1.1.). Le point 1.2. justifie le recours à l'étude de cas unique et le point 1.3. aborde la méthode de collecte des données.

Section 1. Le positionnement épistémologique de la recherche.

1.1. Le positionnement constructiviste modéré (interprétativiste).

Le positionnement épistémologique est important dans la mesure où il précise l'essence de la réalité observée et la relation entre cette réalité et la théorie (Koenig, 1993). Différents éléments déterminent ce positionnement, notamment la question que se pose le chercheur et le contexte dans lequel il observe son objet (Denzin et Lincoln, 1994).

Pour expliquer son positionnement épistémologique, le chercheur doit s'interroger sur la nature de la relation sujet/objet et sur la nature de la réalité qu'il pense pouvoir appréhender (Girod-Séville et Perret, 1999).

1.1.1. Quelques points de repère sur les différents positionnements épistémologiques.

Traditionnellement deux grands positionnements épistémologiques co-existent en sciences de gestion (Le Moigne, 1990) : le positivisme et le constructivisme. Progressivement, l'interprétativisme est apparu comme un constructivisme modéré et s'est développé comme un véritable paradigme (Girod-Séville et Perret, 1999) constituant un positionnement intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme (tableau 6). Enfin, récemment, d'autres positionnements épistémologiques ont été considérés comme pertinents pour les sciences de gestion. C'est le cas, par exemple, du pragmatisme, défendu par Perret et Girod-Séville (2002). Un des débats qui anime le courant philosophique pragmatiste (Perret et Girod-Séville, 2002 : 320-335) est « *de produire une connaissance qui change le monde plutôt qu'une connaissance qui le décrit* ». Le rapport à l'objet étudié doit être explicité afin de définir la valeur de la connaissance produite.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Les paradigmes Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie ⁴⁶ Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 6 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (d'après Girod-Séville et Perret, 1999 : 14-15)

Quels qu'ils soient, les paradigmes se distinguent sur un certain nombre de questions (Le Moigne, 1995). Pour les positivistes, la réalité existe en soi et possède une essence propre, une ontologie. Le constructivisme et l'interprétativisme qui partagent un certain nombre d'hypothèses concernant la nature de la réalité s'opposent au positivisme quant au statut de la connaissance notamment.

⁴⁶ Les recherches idiographiques étudient les phénomènes en contexte et valorisent la singularité et les spécificités d'un cas.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Le positivisme, l'interprétativisme (ou constructivisme modéré) et le constructivisme apportent des réponses différentes aux questions gnoséologiques, méthodologiques, et éthiques sur lesquelles se fonde toute recherche. La question gnoséologique concerne la nature de la connaissance produite (Quelle est la nature de la réalité ? Quel est le statut de la connaissance ?) ; la question méthodologique porte sur la façon dont la connaissance est produite ; et la question éthique permet d'identifier quels sont les critères de validité de la connaissance scientifique produite. Les fondements même de l'épistémologie de la gestion ont cependant parfois été remis en cause. Ainsi, la question gnoséologique relative à la capacité du chercheur à accéder à une réalité « vraie », est peu pertinente d'après Tsoukas (2000). Selon l'auteur, « *de telles questions sont inutiles, notamment parce qu'on ne peut y répondre : nous manquons de ressources conceptuelles pour les traiter* » (Tsoukas, 2000 : 531). L'opposition sur le thème du statut de la réalité entre constructivistes et positivistes n'a alors pas de sens. Des divergences existent entre les différents paradigmes sur la nature de la réalité et le mode de constitution de la connaissance. Notre propos n'est pas d'entrer ici dans un débat sur le statut ou encore l'organisation des conditions de production de la connaissance scientifique, débat dans lequel les controverses et polémiques sont nombreuses. En prenant soin d'éviter les écueils de toute forme de dogmatisme épistémologique, nous considérons seulement, après d'autres, que le sens savant, du moins dans les sciences humaines et sociales, est indissociable de l'existence et de l'usage d'actes d'interprétation, eux-mêmes solidaires d'un langage théorique.

La compréhension de notre question de recherche nous paraît inséparable d'une position épistémologique que nous pouvons qualifier d'interprétativiste, le projet étant de comprendre avant tout la réalité d'une routine organisationnelle et de sa possible transformation. Morin précise (1990 : 190) que « *le champ réel de la connaissance, ce n'est pas l'objet pur, mais l'objet vu, perçu et co-produit* » par le chercheur et son terrain. L'objectif est d'appréhender le comportement apparent des acteurs, mais également le sens que ceux-ci donnent à leurs actions.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

1.1.2. Critères de validité d'une recherche de nature constructiviste modérée (interprétativiste).

Le constructivisme (radical ou modéré) reconnaît deux critères de validité, différents de ceux du positivisme. Dans le paradigme interprétativiste (constructivisme modéré), les recherches idiographiques sont privilégiées. Ce ne sont pas des lois générales qui sont recherchées (comme dans le cadre du positivisme), et la description du contexte est un critère de validité d'une recherche interprétativiste. L'empathie avec les acteurs du terrain est également recherchée. Selon Girod-Séville et Perret (1999 : 29), *« la valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur des faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs »*. Il s'agit pour le chercheur de créer une proximité avec les acteurs et de s'approprier leur langage afin de privilégier la compréhension des phénomènes sociaux.

L'objectif de ce type de recherche dans le paradigme interprétativiste (constructivisme modéré) est d'apporter des réponses intéressantes aux problèmes posés par les spécificités des sciences de l'organisation. En reconnaissant l'importance de la singularité, de l'interprétation et du contexte, les critères de validité de la connaissance produite existent comme ceux de reproductibilité, d'intelligibilité et de constructibilité (Le Moigne, 1990, 1995).

Dans le cadre du constructivisme radical, la distinction entre la connaissance scientifique et la connaissance ordinaire, voire entre la connaissance et le simple discours, est parfois floue. Perret et Girod-Séville (2002) ont largement contribué à la diffusion en France du pragmatisme en tant que cadre épistémologique adapté à la recherche en gestion. Dans ce paradigme, la vérité *« peut se définir par rapport à un principe d'adéquation. On pourra reconnaître le caractère valide d'une connaissance dans la mesure où celle-ci convient ou est correcte dans une situation donnée »* (Perret et Girod-Séville, 2002 : 326). Le pragmatisme peut être considéré comme une forme de constructivisme qui aurait l'avantage de proposer des critères de validité assez précis. D'autres principes tels que la convenance ou l'adéquation ont été proposés pour évaluer les recherches constructivistes. Par exemple, Girod-Séville et Perret (1999) affirment que Le Moigne (1995) propose *« l'enseignabilité »* comme critère fondamental de validité du constructivisme. Nous pensons que Le Moigne met également l'accent sur la capacité du chercheur à argumenter la méthode de construction des connaissances qu'il a mise en œuvre et à montrer les conditions de reproductibilité de cette méthode. C'est un critère d'argumentation qui est proposé par Le Moigne (1995).

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Nous nous inscrivons dans un paradigme épistémologique interprétativiste, aussi appelé constructiviste modéré. 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. « *Expliquer ce qui se passe dans l'organisation consiste avant tout, pour les chercheurs qui ont fait le choix de s'inscrire dans un paradigme interprétativiste ou constructiviste, à comprendre comment les individus sont amenés à interpréter, à donner du sens au monde organisationnel dans lequel ils vivent, aux changements qu'ils initient ou subissent, aux règles qui leur sont imposées* » (Perret et Girod-Séville, 2002 : 321).

La connaissance exige de s'appuyer sur la pratique des individus, ce qui nécessite de les observer mais aussi de les interroger. Les caractéristiques de cette approche sont la prise en compte de la complexité (Morin, 1990), la recherche de sens, la prise en compte des intentions, des motivations, des attentes, des raisonnements, des croyances, des valeurs des différents acteurs pour faire sens (Morin, 2004). C'est l'acteur qui sait le sens qu'il donne à ce qu'il fait (Giddens, 1987). Selon Morin (1990), la validité d'une recherche n'est pas liée à une pratique qui consisterait à mesurer une étude sur la base d'un seul étalonnage méthodologique. La « *complexité du réel* » doit être respectée dans le rejet d'une vérité absolue qui ouvre à de possibles constructions originales, autrement dit « *imaginatives* » à condition d'être réflexives.

En reconnaissant la légitimité et la valeur d'autres positionnements, les sciences de gestion, voire plus largement les sciences sociales, semblent davantage inscrites dans une conception d'un monde construit, au sein duquel il est parfois possible d'identifier des régularités. C'est dans cette conception d'un monde construit via les multitudes d'interactions entre les individus et les types d'organisation que s'inscrit notre recherche qui vise à mieux appréhender et non à mesurer. Nous rejoignons cette posture de Wacheux (1996 : 10) selon laquelle quand le chercheur essaie de comprendre les logiques organisationnelles, c'est aussi pour aider les acteurs à améliorer leurs pratiques, s'ils acceptent son regard et son intervention. « *Pour parvenir à cela, il convient de discuter avec les praticiens dans des échanges mutuellement profitables* ».

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Cette posture ne doit pas conduire au rejet des autres. Ainsi par exemple, nous n'oublions pas ce qu'une pensée dite « positiviste » est également susceptible d'apporter. Nos travaux s'inscrivent dans le constructivisme modéré interprétativiste, mais cela ne veut pas dire que nous rejetons des travaux issus d'autres approches. Il nous semble que pour certains objets, ou plutôt pour certains angles de vue de certains objets, d'autres postures peuvent alors être appropriées. Cette position n'a pas pour objectif d'évacuer le débat mais plus exactement de refuser tout dogmatisme.

Nous partageons avec Argyris (1995) le souci d'avoir des résultats « utiles », ou du moins intéressants également pour les décideurs du terrain considéré. C'est dans cet esprit qu'en novembre 2005 nous avons contractualisé une convention d'études et de recherche après plus de deux années de présence sur ce terrain (Annexe 1).

Ces questions ayant permis d'avancer dans la compréhension de notre positionnement épistémologique, nous abordons dans le point suivant le choix d'une méthodologie qualitative avec le recours à l'étude de cas unique.

1.2. Le choix d'une méthodologie qualitative : l'étude de cas unique.

1.2.1. La justification du recours à l'étude de cas.

Selon, Yin (1994), la « stratégie de recherche » doit être choisie en fonction du type de question de recherche (ce que l'auteur appelle la forme de la problématique), du degré de contrôle que le chercheur doit avoir sur les comportements des individus et du degré d'intérêt porté à des événements et des comportements contemporains plutôt qu'historiques. La combinaison de ces trois dimensions permet à Yin (1994) de proposer différentes stratégies de recherche adaptées à chacun des cas. Les situations adéquates pour le recours aux différentes stratégies de recherche d'après Yin (1994 : 6) sont présentées dans le tableau 7 qui suit.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Stratégie de recherche	Types de question de recherche	Nécessité de contrôler les comportements	Focalisation sur des événements contemporains
Expérimentation	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Etude	Qui ? Où ? Combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui ? Où ? Combien ?	Non	Oui ou non
Etude historique	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Etude de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Tableau 7 : Les critères de choix d'une stratégie de recherche
(d'après Yin, 1994 : 6)

Puisque nous nous intéressons à la question suivante « *En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner l'évolution du pilotage d'une organisation ?* » et que nous ne souhaitons pas mettre les individus en situation d'expérimentation car nos analyses privilégient la prise en compte du contexte et que nous nous intéressons aux comportements et événements actuels, même s'il est souvent utile de connaître les comportements passés, l'étude de cas semble la stratégie de recherche la plus adaptée pour notre travail.

Selon Yin (1988), l'étude de cas est une véritable « stratégie de recherche ». Elle a fait l'objet de nombreuses contributions au cours des dernières années (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989 ; Stake, 1995 ; Wacheux, 1996 ; Hlady-Rispal, 2000 ; Miles et Huberman, 2003).

Elle recouvre aujourd'hui des approches différentes ; certaines privilégient une logique inductive, d'autres une logique déductive ou encore une logique abductive. Nous partageons le point de vue de Langley (1999) en ce qui concerne le choix entre les logiques inductive et déductive qui affirme que le strict respect de l'une ou l'autre de ces démarches est une aliénation inutile qui n'améliore pas la qualité du processus de recherche. Tsoukas (1989) précise, quant à lui, que chacune des démarches s'avère incomplète. Les deux logiques sont nécessaires à l'analyse scientifique de tout phénomène.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

La déduction se caractérise par définition par le fait que, si les hypothèses formulées initialement sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie (Charreire et Durieux, 1999 : 59). Pour Koenig (1993 : 7), l'abduction conduit à rechercher des régularités permettant d'asseoir le raisonnement et de déployer l'imagination « *alors que l'induction vise à dégager par l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Charreire et Durieux (1999 : 62) partagent le même point de vue : « *pour la construction des connaissances scientifiques, ces deux logiques (induction et déduction) sont complémentaires* ». Dans un tel cadre, le développement assez récent de la démarche dite « abductive » semble issu du constat d'insuffisance des deux logiques traditionnelles (induction et déduction).

L'abduction, dont l'adoption explicite en gestion a été préconisée par Koenig (1993) et David (2001), vise à établir une compréhension des phénomènes empiriques qui ne trouvent pas d'explication satisfaisante avec les conceptualisations existantes. L'abduction semble être la notion qui rend le mieux compte de la démarche créative caractérisant la recherche idiographique. L'abduction peut être définie soit de façon positive quand elle se traduit par un raisonnement faisant émerger une hypothèse plausible, soit de façon négative quand elle conduit à se détourner a priori d'un grand nombre d'hypothèses (De La Ville, 2000 : 80). Notre recherche relève d'une démarche abductive.

1.2.2. Les raisons du choix de l'étude de cas unique.

Nous avons choisi l'étude de cas unique pour plusieurs raisons.

Tout d'abord selon l'approche de Yin (1994), nous nous reconnaissons dans l'acception de l'étude de cas suivante, « *une recherche empirique qui porte sur un phénomène contemporain dans un contexte réel, dont les frontières entre phénomènes et contexte ne sont pas clairement identifiées et dans laquelle différentes sources d'informations sont utilisées* ».

Puisque nous avons le projet d'évoquer l'entreprise considérée dans son environnement, l'étude de cas est tout à fait adaptée à notre problématique. Après avoir pris contact avec différentes entreprises, nous avons retenu le cas unique de la SNCF qui développe plusieurs formes d'innovations depuis de nombreuses années dont l'Innovation Participative.

Stake (1994) distingue trois types d'étude de cas unique : l'étude de cas intrinsèque, l'étude de cas instrumentale, l'étude de cas collective.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Dans l'étude de cas intrinsèque, le cas est choisi pour sa particularité intrinsèque, le chercheur souhaite mieux connaître ce cas particulier. Ce dernier n'est pas choisi en raison de sa représentativité globale, mais seulement parce que le cas lui-même paraît intéressant. L'intention du chercheur n'est pas de confronter ou de construire une théorie générale.

Dans l'étude de cas instrumentale, le cas est examiné afin de fournir un aperçu des issues possibles d'une théorie ou de répondre à une question de recherche, et le cas en lui-même est d'un intérêt second. Il joue un rôle de support dans la construction théorique et facilite la compréhension. L'observation en profondeur dont il fait l'objet répond à ce souci. Le cas n'est pas forcément identique aux autres cas. Tout au plus, un certain nombre de critères permettent de retenir un cas représentatif. Il est choisi parce qu'il permet d'avancer dans la compréhension du centre d'intérêt du chercheur. L'étude de cas instrumentale peut servir à illustrer les préoccupations des théoriciens, le but étant alors de faire avancer les réflexions et les perspectives de recherche relatives à ces préoccupations.

Et dans l'étude de cas collective, c'est-à-dire sur plusieurs sites, le chercheur étudie simultanément plusieurs cas pour mieux comprendre un phénomène, une population, ou une condition générale. Les cas peuvent être similaires ou non, redondants ou variés. Ils sont choisis en fonction de la compréhension qu'ils sont en mesure d'apporter sur le phénomène étudié, voire pour une meilleure théorisation, via un processus de validation.

La SNCF est un cas spécifique avec des caractéristiques singulières liées au métier, son histoire et à la culture. Dans ce sens, cette étude de cas peut sembler intrinsèque. L'objet étudié, l'Innovation Participative, n'est pas un dispositif propre à la SNCF comme nous l'avons mis en évidence. L'Innovation Participative se retrouve dans un grand nombre d'entreprises de secteurs d'activités et de tailles variés. Dans cette perspective, nous nous situons dans le cadre de l'étude de cas instrumentale avec un but de compréhension en profondeur de la transformation de la routine organisationnelle d'Innovation Participative.

Selon Eisenhardt (1989), les études de cas peuvent être utilisées pour répondre à des objectifs différents tels que fournir une description, tester une théorie ou générer une théorie. Nous nous situons plutôt dans l'objectif de fournir une description.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

A des fins de triangulation dans la collecte des données comme le préconise Denzin (1978), c'est-à-dire la comparaison et les recoupements d'informations, nous utiliserons plusieurs des sources de données suggérées par Yin (1994). C'est l'une des forces majeures de l'étude de cas par rapport aux autres stratégies de recherche de pouvoir utiliser différentes sources de preuves.

Sources de données	Commentaires
Documentation	La recherche systématique de documentation provenant soit de l'organisation (documents officiels, lettres, rapports), soit du chercheur (notes, analyses) est la source essentielle de la chronologie. Ces éléments doivent être rapprochés du discours des acteurs.
Enregistrement d'archives	Les archives enregistrées participent au système d'information mais nécessitent une reconstitution des données comme la pratiquerait un acteur de l'organisation.
Entretien	Source traditionnelle et importante des études de cas. Les interviews permettent de recueillir des analyses mais elles ne peuvent être l'unique source d'observations. Le choix et la forme des interviews constituent le problème principal.
Observation directe	Source de l'observation des comportements à condition d'avoir un guide de l'observation et de contrôler la perturbation créée par la présence du chercheur.
Observation participante	Elle permet la présence quotidienne du chercheur sur son terrain mais implique souvent de masquer le travail en cours.
Artefacts physiques ou culturels	Il s'agit d'un outil, d'une machine ou d'un objet, source d'information sur le contexte du cas. Cette source de données est fréquente dans les recherches en anthropologie ou en ethnologie.

Tableau 8 : Les sources de données dans une étude de cas (d'après Yin, 1994 : 80)

Selon les opportunités lors de l'étude empirique, 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.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Comme Baumard et al. (1999) le spécifient, il existe différents niveaux d'implication du chercheur dans l'observation participante. Ce dernier peut ainsi être un « participant complet », un « participant observateur » ou un « observateur participant » selon son degré de participation. Plus le chercheur participe aux activités du terrain, plus il contribue à construire la réalité. Dans notre cas, l'observation participante s'est résumée à être un « observateur participant » au sens de Baumard et Ibert (1999).

Nous n'ignorons pas que ce choix de recherche idiographique soulève des questions méthodologiques et épistémologiques spécifiques (De La Ville, 2000 : 75). La revue *M@n@gement* consacre un dossier spécifique sur la recherche par étude de cas dans les organisations (« *Doing case-study in organizations* ») piloté par Langley et Royer (2006) qui atteste de cette nécessité de continuer à éclairer ces questions.

1.2.3. La façon d'envisager l'étude de cas et sa validité.

Nous rejoignons ce que préconise Pettigrew (1987 a, b) qui apporte un témoignage très précieux sur la façon d'envisager l'étude de cas et sur les cinq principes qui canalisent son travail d'élaboration théorique (d'après De La Ville, 2000 : 88) :

- *Cerner la dualité structurelle des processus sociaux.* Les processus sociaux sont toujours enchâssés dans des contextes qui les produisent mais ils contribuent également à produire les contextes, ce qui implique de les étudier en mobilisant différents niveaux d'analyse.
- *Dévoiler les interconnexions temporelles.* Les interconnexions temporelles doivent être mises en lumière, car le passé s'actualise dans le présent et peut infléchir le futur en gestation.
- *Considérer l'action humaine contextualisée.* La dualité réelle du contexte doit être prise en compte, car elle contraint les processus de perception, d'apprentissage et de mémorisation des individus, mais constitue également un produit de ces mêmes processus.
- *Mener des investigations longitudinales sur des années et des décennies,* ce qui permet de développer des explications globales et de rendre compte du croisement de multiples conditions susceptibles de relier les processus et les contextes à certains résultats.
- *Avoir l'ambition de relier l'analyse à des résultats tangibles.* Il faut clairement cerner le résultat à expliquer de façon à explorer pourquoi et comment des variations dans les processus et les contextes peuvent provoquer des résultats contrastés.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Il est important de veiller à appréhender le contexte interne : structure, culture, politique et le contexte externe : environnement économique, social et culturel, de privilégier une durée d'observation et de présence sur le terrain suffisamment longue et quand cela est possible une observation directe des processus : « séquence d'événements qui décrivent comment les choses fonctionnent et changent au cours du temps ».

Pour une étude de cas en profondeur d'un phénomène, d'un objet il convient de croiser les éléments de contexte, les processus et des données multi-niveaux de contenu. Pettigrew schématise cette approche contextualiste du processus par l'étude de cas dans la figure 13.

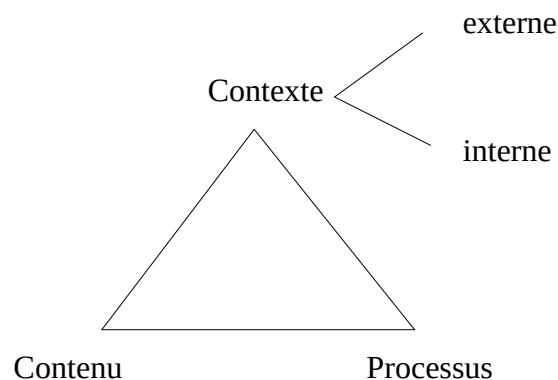


Figure 13 : Approche contextualiste du processus par l'étude de cas
(d'après Pettigrew, 1987 b : 5)

En ce qui concerne la validité d'un cas, Yin (1981) soutient l'idée qu'une étude de cas devrait être construite selon trois critères pour répondre à un impératif de scientificité. Le premier critère permet de distinguer les données recueillies de la construction narrative. Le lecteur doit pouvoir faire la distinction entre la réalité observée et la reconstruction de l'observateur. Le deuxième critère est de faire ressortir les événements les plus significatifs du cas pour rendre le cas compréhensible. Le troisième critère concerne l'interprétation des observations. Le cas est abordé sous l'angle d'une problématique qui structure l'étude d'un objet.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Dans notre approche du cas, nous avons bâti au fur et à mesure de notre recherche un certain nombre de grilles de recueil de données qui nous ont permis de distinguer la réalité observée de la reconstruction possible et de l'interprétation. La phase de rédaction du cas « *constitue un effort de synthèse, d'intégrité et de communication* », d'après Giroux (2003 : 64).

Nous allons aborder les principaux mécanismes génératifs qui guident la méthodologie de recueil de données (De La Ville, 2000 : 87). « *C'est dans la description la plus complète possible des étapes du travail spéculatif à partir des données empiriques qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, que se situe la démarche réellement scientifique* ».

1.3. La méthodologie de collecte des données.

Dans l'étude de cas, la relation permanente qu'entretient le chercheur à la fois avec la théorie et les acteurs du terrain suppose certaines compétences de diplomatie et d'analyse. Il est probable qu'un chercheur expérimenté soit en capacité de saisir les opportunités du terrain sans générer de biais importants lors de la collecte. Bien sûr, en tant que doctorante, nous ne pouvons prétendre être experte en matière de collecte de données même si l'approche d'un premier terrain de distribution lors de notre DEA et nos compétences relationnelles développées par ailleurs, notamment de par notre expérience professionnelle antérieure au sein d'un grand groupe de distribution, nous ont déjà permis d'appréhender un certain nombre de difficultés inhérentes aux études de terrain. Nous avons mis au service de notre recherche doctorale un certain nombre de ces compétences sur lesquelles nous avons préalablement réfléchi dans le cadre de séminaires sur les études qualitatives mais aussi par la lecture de plusieurs ouvrages de méthodologie (Yin, 1994 ; Grawitz, 1993 ; Stake, 1995 ; Ghiglione et Matalon, 1998 ; Miles et Huberman, 2003 ; Beaud et Weber, 1998 ; Becker, 2002) et de thèses en sciences de gestion mobilisant des études de cas sous des formes variées (Royer, 1999 ; Ibert, 1997 ; Yami, 1999 ; Lecocq, 2003 ; Payaud, 2005 ; Warnier, 2005) avant et pendant la phase de collecte. Nous retenons de ces différentes contributions et de notre expérience préalable de conduite d'entretien que le chercheur doit prêter attention à différents points lors du recueil de données.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

1.3.1. Des principes au service de la collecte des données.

Un premier principe, avant toute collecte de données primaires, est de préalablement connaître le contexte et le domaine étudié pour comprendre plus rapidement les éléments abordés en entretien ou dans les situations observées. Il convient de ne pas hésiter à recueillir des données secondaires et de passer du temps à comprendre les enjeux principaux auprès de personnes expertes du domaine même si aborder le terrain avec une certaine « naïveté » (Becker, 2002) permet de ne pas se construire trop de représentations a priori.

Un deuxième principe réside dans une bonne écoute, élément primordial pour ressentir les tensions, saisir les sous-entendus et renvoyer aux acteurs du terrain une image bienveillante afin qu'ils restent ouverts et disponibles. Il convient de privilégier la question du comment qui permet d'ouvrir plutôt que celle du pourquoi qui parfois peut enfermer dans des logiques de justification (Becker, 2002). Une attention toute particulière doit être prêtée aux éléments contradictoires dans les discours, les documents ou les observations.

Au-delà de ces précautions, il semble que la spécificité de l'étude de cas en matière de collecte de données par rapport aux autres méthodes est la multiplication des sources de données et des modes de collecte (Yin, 1994 ; Eisenhardt, 1989 ; Stake, 1995 ; Miles et Huberman, 2003 ; Cefaï, 2003).

Dans la collecte et la présentation des données, nous veillerons à respecter les trois principes énoncés par Yin (1994) : 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 ; 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.

1.3.2. Les caractéristiques de la relation du chercheur au terrain.

La relation qui s'établit entre le praticien et le chercheur conditionne la bonne réception des informations. En effet, l'attitude du chercheur intervient directement et peut engendrer des effets inducteurs qui risquent de biaiser la communication.

L'objectif de chacune des parties est respectivement instrumental (réussir l'entretien) pour le chercheur et relationnel (se faire comprendre) pour le praticien.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Le fait de privilégier l'entretien semi-directif permet à la fois souplesse et contrôle. En effet, la méthode consiste à faciliter l'expression de l'interviewé en l'orientant vers des thèmes jugés prioritaires pour l'étude, tout en lui laissant une certaine autonomie. Comme son nom l'indique, l'entretien semi-directif introduit un niveau intermédiaire entre l'attitude non directive, donnant priorité à la liberté, à l'autonomie, à l'expression de l'interlocuteur, et l'attitude directive qui vise à obtenir des réponses à une série de questions dont l'ordre et la formulation sont conçus par anticipation (Blanchet et Gotman, 1992).

Enfin, la technique de l'entretien suppose également le respect d'un certain nombre de conditions matérielles que nous avons pu dans la mesure du possible mettre en pratique. L'utilisation d'un magnétophone ou dictaphone numérique pour enregistrer les entretiens est préférable, car il nous semble difficile de mener un entretien approfondi en prenant exclusivement des notes. Cependant, l'utilisation complémentaire d'un bloc-notes permet de retenir un certain nombre d'éléments relatifs à la situation d'entretien, au contexte matériel et subjectif dans lequel et par rapport auquel la personne interviewée s'exprime. La relation est quelque chose de subtil qui se construit peu à peu. Elle est aussi très fragile et peut être anéantie par des dérangements.

Nous avons privilégié une démarche compréhensive, mélange de compréhension objective et subjective au sens de Morin (2004 : 125-126) lors de nos différentes rencontres avec les acteurs du terrain. Pour les cas d'innovateurs et d'acteurs que nous avons suivis plus sur la durée et en profondeur, nous avons parfois pu approcher ce que Morin désigne par la compréhension complexe tout en faisant usage de notre réflexivité (Cazal, 2000 : 229-232).

Morin (2004 : 125-126) précise que trois démarches doivent être conjuguées pour engendrer la compréhension humaine : la compréhension objective, la compréhension subjective et la compréhension complexe.

La compréhension objective, de « *cum-prehendere* » qui veut dire appréhender ensemble, comporte l'explication, « *ex-plicare* », sortir de l'implicite, déplier. Ce type de compréhension fournit les causes et déterminations nécessaires à une compréhension objective qui intègre ces données dans une appréhension globale.

La compréhension subjective est le fruit d'une compréhension de sujet à sujet, qui permet, par « *mimesis* », projection, identification, de comprendre ce que vit autrui, ses sentiments, ses motivations intérieures, ses souffrances, ses malheurs.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

« C'est surtout la souffrance et le malheur d'autrui qui nous amènent à la reconnaissance de son être subjectif et éveillent en nous la perception de son être objectif ».

La compréhension d'autrui intègre la compréhension objective mais comporte aussi une composante subjective indispensable. « L'explication déshumanise en objectivant : elle a besoin de son complémentaire, la compréhension subjective. Cela demande de maintenir une dialogique objectif-subjectif, car la compréhension ne doit être ni aveugle ni déshumanisée » (Morin, 2004 : 125).

La compréhension complexe englobe explication, compréhension objective et compréhension subjective. La compréhension complexe est multidimensionnelle ; elle ne réduit pas autrui à un seul de ses traits, un seul de ses actes, elle tend à appréhender ensemble les diverses dimensions ou divers aspects de sa personne. Elle tend à les insérer dans leurs contextes et, par là, elle cherche à la fois à concevoir les sources psychiques et individuelles des actes et des idées d'autrui, leurs sources culturelles et sociales, leurs conditions historiques éventuellement perturbées et perturbantes. Elle vise à en saisir les caractères singuliers et les caractères globaux.

1.3.3. L'attitude du chercheur au cours de l'entretien.

L'essentiel est de laisser la personne interviewée s'exprimer le plus librement possible, la laisser s'approprier le sujet. Réaliser un entretien approfondi est exigeant parce que nous sommes en charge de l'échange, c'est à nous de trouver les bonnes relances et d'être très attentif aux propos de notre interlocuteur. Tout cela demande de la concentration (Beaud et Weber, 1998 : 208). Par voie de conséquence, notre intervention est donc surtout basée sur l'écoute participante, l'encouragement à produire encore plus en profondeur, afin d'obtenir un matériau riche, en tentant de peu influencer l'interlocuteur.

Les questions posées au départ étaient toujours très larges, afin d'éviter les éventuels biais dans la reconstitution du processus et du parcours de l'innovation par les acteurs interviewés. Ces derniers par des questions trop précises pouvaient être tentés de reconstruire un processus rationnel. Cette précaution posée, nous avons veillé à conserver une position d'ouverture et de « virginité » a priori. Ainsi, la production des informations ne pouvait venir que du narrateur lui-même (Pourtois et Desmet, 1988) en faisant abstraction des informations récoltées lors des entretiens précédents.

Toutefois, il est clair que la complexité du phénomène étudié ne peut être simplement reconstruite à partir de discours des personnes interviewées.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

La triangulation des données est un élément de preuve important.

Pour garantir une bonne collecte de données lors de l'entretien, les techniques d'enquête suivantes aident à mener l'entretien (Guittet, 1983) :

- l'utilisation du recentrage et de la reformulation afin de faciliter la progression de l'entretien et la mémorisation de l'information.
- la reformulation-écho est une répétition des paroles de l'interlocuteur ;
- la reformulation-effet est un retour, une vérification de l'information (« ainsi », « selon vous »...) ;
- la reformulation-clarification rassemble les éléments épars du discours et les reformule dans une même proposition ;
- la reformulation-appui consiste à s'appuyer sur l'information recueillie pour aborder un sujet voulu.
- la formulation d'une synthèse et d'une conclusion en fin d'entretien : la synthèse rassemble les éléments d'informations traités pendant l'entretien. La conclusion rappelle le pourquoi et le comment de la rencontre.

Dans le cas d'une innovation n'ayant pas abouti ou ayant rencontré de grosses difficultés au cours de son développement, certains acteurs sont très réticents à aborder ces questions délicates. Il est souvent plus difficile de parler des échecs et difficultés que des succès. Le doigté de l'interviewer - savoir revenir avec habileté sur ces difficultés - est indispensable pour aborder ce type de cas.

Fontana et Frey (1994 : 372-373) et Emerson (2003 : 398) insistent sur les considérations et dilemmes éthiques relatifs à cette pratique du terrain et de l'entretien, par exemple en vérifiant le consentement éclairé des personnes interviewées, en respectant leur vie privée et en se positionnant avec bienveillance. Les individus interviewés sont des personnes qui ont droit à un minimum d'information pour apporter un consentement éclairé (« *informed consent* ») avant l'entretien. Le respect de leur vie privée (« *right to privacy* ») est un point important qui peut se faire en ne divulguant pas l'identité des personnes. La bienveillance est cette forme de vigilance du chercheur pour ne pas blesser la personne interviewée (« *protection from harm* »). Ces considérations, qui peuvent paraître triviales, sont des points de repères utiles et des garde-fous.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Nous allons maintenant nous intéresser au design de la recherche avec les choix méthodologiques en exposant plus concrètement les démarches qualitatives et quantitatives suivies.

Section 2. Le « design » de recherche : une étude de cas longitudinale.

Giordano (2003), Royer et Zarlowski (1999), tout comme Miles et Huberman (2003) ou Yin (1994), insistent sur la nécessité, pour le chercheur, de préciser clairement son protocole de recherche afin d'accroître la fiabilité de la recherche. Dans cette section sont présentés le choix et la négociation de l'entrée sur le terrain (2.1.), l'adaptation de la méthodologie pour étudier les scripts (2.2.) et le design effectivement mis en œuvre avec une démarche à la fois qualitative et quantitative (2.3.).

2.1. Le choix et la négociation de l'entrée sur le terrain.

Nous envisageons différents terrains avant de retenir celui de la SNCF. Nous avons préalablement à ce choix ciblé sept autres sociétés avec lesquelles nous avons eu au moins un contact, dans des entreprises publiques (deux cas dont la SNCF) et des entreprises privées de secteurs variés tels l'assurance, la distribution⁴⁷, avant de nous arrêter sur le cas de la SNCF, avec l'Innovation Participative et le cas de ses innovateurs de terrain où nous avons eu un contact privilégié. De plus, la SNCF en tant qu'entreprise de services publics a une certaine habitude de travailler en coopération partenariale avec des universités, ce qui a orienté notre choix.

Notre investigation du terrain de la SNCF s'est faite en deux temps.

Tout d'abord, dans le cadre de notre recherche doctorale entamée en 2003, nous avons eu une première démarche sur ce terrain de décembre 2003 à septembre 2005. Nous avons principalement rencontré des innovateurs de terrain durant cette période et quelques acteurs clés du réseau. En effet, notre objectif était de mieux appréhender la réalité de ce dispositif d'Innovation Participative. Ces innovateurs de terrain avaient pour la plupart bénéficié d'aide pour le prototypage ou le développement. A ce stade, notre objet d'étude annoncé sur le terrain concernait l'innovation et le dispositif d'Innovation Participative et son management.

⁴⁷ Ce travail a donné lieu à différentes contributions (Deslée, 2001, 2006 ; Deslée et Bérut, 2006 a, b ; Deslée, 2008).

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Ensuite, dès 2005 a été formalisée avec la SNCF une convention d'études et de recherche officialisant nos travaux sur le terrain relatifs à cette démarche d'Innovation Participative.

Giroux (2002 : 57) précise qu'il est important que « *le chercheur prenne le temps de bien expliquer ce qu'il veut faire et pourquoi, et surtout qu'il bâtit une relation de confiance en démontrant qu'il est un professionnel de la recherche, qu'il comprend les contraintes temporelles, économiques, politiques vécues en organisation* ».

C'est sur cette base que nous avons pu tisser des liens privilégiés avec le terrain nous permettant d'accéder à un grand nombre de sources de données, précieuses dans le cadre de notre étude du cas de l'Innovation Participative à la SNCF.

Cet accès au terrain se négocie au départ de la recherche et au cours du temps. Nos interlocuteurs sur ces quatre années ont changé fréquemment pour cause de mobilité ou de départ en retraite. Nous avons veillé au cours de ces années à préserver les contacts obtenus pour ne pas se voir refuser l'accès à certaines données au cours de la recherche (Baumard et al., 1999).

2.2. Adaptation de la méthodologie de Barley et Tolbert (1997) pour étudier les scripts.

Pour définir puis étudier les différents scripts de l'Innovation Participative, nous adaptons certains repères méthodologiques préconisés par Barley et Tolbert (1997), à savoir mettre en oeuvre les quatre tâches sur lesquelles il convient de se focaliser et qui correspondent à des étapes distinctes dans le processus de recherche : (1) définir l'Innovation Participative (2) extraire les scripts caractéristiques de périodes de temps particulières, (3) examiner les scripts comme preuve de changement dans les modes de comportements et d'interactions, (4) relier les résultats et découvertes entre les données issues de l'observation et les autres sources de données sur les éventuels changements de l'Innovation Participative.

Notre démarche, s'inspirant de ces quatre tâches, comprend des actions à mener de façon itérative jusqu'à ce que les différentes informations collectées prennent du sens et que les scripts deviennent des preuves de changement en cohérence avec les autres sources d'informations sur l'objet observé. Nous avons dû prendre de la distance avec ce qui a été fait par Barley et Tolbert (1997) afin d'adapter leurs propositions méthodologiques au cadre de notre recherche.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Notre démarche est synthétisée par les principales étapes suivantes. Nous en avons retenu cinq⁴⁸ au lieu de quatre que nous présentons à présent.

La première étape consiste d'abord à fixer le périmètre de notre étude au sens du cadre de Barley et Tolbert (1997). Il s'agit de déterminer l'Innovation Participative étudiée et les groupes d'acteurs sociaux à analyser. Dans notre recherche, nous étudions l'Innovation Participative à la SNCF et sa transformation au cours du temps depuis sa création en 1938. Nous considérons que l'Innovation Participative est une institution dans le sens où ce dispositif est « institutionnalisé » depuis longtemps à la SNCF. Pour un bon nombre d'acteurs, cet outil fait partie intégrante du contexte de la SNCF depuis plus d'une dizaine d'années.

La terminologie pour désigner cette routine d'Innovation Participative à la SNCF change au fil des années. Elle est d'abord dénommée Suggestions, puis Innovation, puis IPC (Innovation Progrès Continu), et a enfin pris le nom d'Innovation Participative. Notre objectif est d'analyser l'Innovation Participative globalement et ce sur un horizon de quelques dizaines d'années. Ainsi, nous adoptons la démarche méthodologique proposée par Barley et Tolbert (1997) pour mettre en évidence au travers des scripts l'alternance entre les périodes de stabilité et celles de changement.

Comme Barley et Tolbert (1997) le précisent, leur méthodologie peut s'appliquer à différents niveaux d'observation, du plus microscopique au plus macroscopique.

Nous choisissons un niveau macroscopique, eu égard à la taille de la SNCF, qui ne permet pas dans un délai compatible avec un travail doctoral de prendre en compte les particularités régionales ou locales. Le rôle clé joué par les Directions centrales dans l'Innovation Participative à la SNCF explique que nous nous intéressons plus spécifiquement aux sites centraux de la SNCF. Les sites en région sont principalement considérés dans notre recherche au travers des bases de données auxquelles nous avons eu accès et ce, afin d'éprouver la véracité des scripts et leur évolution. Un travail qualitatif au sein des différentes régions de la SNCF aurait été trop long et trop lourd. Il y a toujours une différence entre le souhaitable et le possible. En outre, l'ouverture du terrain et l'interprétation de notre présence dans les régions par les acteurs auraient sans doute été délicates.

⁴⁸ En effet, nous avons jugé nécessaire de faire de la constitution des bases de données une étape à part entière, ce qui explique que nous détaillons non pas quatre étapes mais cinq.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Comme Barley et Tolbert (1997) l'expliquent, la construction puis la validation des scripts nécessitent la collecte puis la structuration de nombreuses données. L'étude d'un terrain de la taille de la SNCF conduit à devoir collecter puis gérer un volume d'informations important : toutes les particularités⁴⁹ ne peuvent être prises en compte dans l'espace de temps que constitue une recherche doctorale et il est nécessaire de constituer une base d'informations.

La deuxième étape qui consiste en la constitution d'une base d'informations concernant la routine d'Innovation Participative est une étape indispensable de notre méthodologie. Nous en faisons une étape à part entière (le nombre d'étapes que nous suivons est donc de cinq là où Barley et Tolbert en considèrent quatre).

Pour appliquer la méthode de construction des scripts selon Barley et Tolbert (1997), mais aussi pour interpréter l'évolution de la routine d'Innovation Participative, nous constituons une base d'informations sur l'Innovation Participative et sur l'entreprise SNCF étudiée. Se pose alors la question de l'existence de ces informations et de leur accès.

Notre période de présence sur le terrain s'étale de 2003 à 2007. Pour cette période, nous avons compilé des enregistrements d'observations précises au fur et à mesure.

Toutefois, il n'est pas possible d'accéder à ces informations sur toutes les périodes précédentes. Nous avons utilisé une variété de sources d'archives mais aussi certains récits rétrospectifs⁵⁰ quand cela était possible.

Nous avons eu recours à certaines archives de la SNCF : référentiels, notes, mémos, compte-rendu de réunion, retranscription de discours officiels...

Enfin, grâce à notre convention de recherche signée avec la SNCF en 2005, nous avons eu accès à une base de données extraite de l'intranet de la SNCF relative aux Innovations Participatives déposées dans le système depuis 1994. Nous avons adapté les préconisations méthodologiques de Barley et Tobert (1997) étant donné notre objet et terrain de recherche spécifiques. Ainsi, ces bases de données permettent d'apprécier concrètement ce que génère l'Innovation Participative.

Les actions menées dans le cadre de cette étape de constitution d'une base d'informations relative à la routine d'Innovation Participative sont les suivantes.

⁴⁹ Certaines particularités en fonction des Directions, des activités et des régions sont présentées au chapitre 5 dans le cadre d'un panorama sur l'Innovation Participative.

⁵⁰ Les cheminots faisant pour la plupart toute leur carrière à la SNCF, il a été possible, quand ils étaient dans leurs postes précédents confrontés à l'Innovation Participative de les interviewer à ce sujet.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Nous répertorions l'ensemble des informations liées à l'Innovation Participative pour la SNCF. Pour cela, nous nous appuyons sur différentes sources de documents.

Pour la période allant de 1994 à 2004, nous utilisons une base de données innovation en complément des différentes sources d'archives et de certains récits.

Pour la période allant de 2003 à 2007, nous nous servons à la fois des documents d'archives, des interviews et des observations. Les informations obtenues sont classées par ordre chronologique. Nous intégrons dans le champ des documents à étudier tous ceux qui sont relatifs à l'Innovation Participative notamment en nous appuyant sur les notes internes émises par le terrain au cours de son histoire.

Notre travail d'archives s'intéresse simultanément aux différentes dénominations de la routine (suggestions, innovation, Innovation Progrès Continu puis Innovation Participative).

Nous appliquons les principes de triangulation et de saturation des données,

Nous pouvons ainsi résumer les sources d'informations exploitables⁵¹ en fonction de la date des événements dans le tableau qui suit.

Période	1938 -1993	1994 – Mi 2003	Mi 2003 – Mi 2007
Données d'archives dont règles et procédures	Oui	Oui	Oui
Bases de données informatiques des dossiers innovation	Non	Oui	Oui jusqu'en 2004
Récits rétrospectifs	Difficiles	Réalisables	Réalisés
Observation non participante	Non	Non	Oui

Tableau 9 : Sources d'informations relatives à l'Innovation Participative pour le terrain observé en fonction des périodes

Nous constituons ainsi une base d'informations de l'Innovation Participative utilisable dans les étapes suivantes. Nous rappelons ici que la présentation du processus de recherche sous forme d'étapes séquentielles est une simplification pour aider à la clarté de l'exposé. Notre démarche est itérative en ce sens que l'analyse des scripts nous amène à rechercher de nouveaux documents pour mieux comprendre certains phénomènes ou encore pour fiabiliser certaines informations.

⁵¹ Ces différentes sources d'informations sont précisées dans notre protocole méthodologique concernant la phase documentaire (2.3.1.).

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Cette base d'informations constituée, **nous structurons les données pour les traiter, c'est notre troisième étape.**

L'objectif de la collecte d'informations est de pouvoir ensuite formuler des scripts et d'analyser si ces scripts changent et de comprendre comment ils changent au cours du temps. Pour ce travail de structuration des données indispensable avant de pouvoir exploiter les nombreuses informations et mettre en évidence les scripts, Barley et Tolbert (1997) proposent plusieurs modes de regroupement. Dans l'étude sur les scanners par exemple, Barley et Tolbert (1986) ont tenu compte des types de radiographie comme premier critère de regroupement. Pour classer les données relatives à l'Innovation Participative, nous utilisons les principales procédures relatives à l'émission d'une idée, son instruction, la reconnaissance vis-à-vis de l'innovateur, le pilotage de l'Innovation Participative et son animation que nous pouvons ensuite affiner.

Il faut également identifier tous les groupes d'acteurs jouant un rôle dans le champ de l'Innovation Participative. Les règles et les procédures font apparaître clairement des groupes d'acteurs dont certains apparaissent au cours du temps. Citons dans le cas de l'Innovation Participative à la SNCF les animateurs d'innovation centraux et ceux en établissement par exemple ou encore l'équipe dédiée à la Direction de la Recherche. L'identification de ces groupes est très importante car ce sont les interactions entre ces groupes que nous approfondissons dans les chapitres 4 et 5.

Enfin nous classons les observations en identifiant différents types de comportements qui peuvent apparaître au cours du temps. Par exemple, dans le cas de la procédure de reconnaissance, il peut s'agir de la politique de gratification qui est discrétionnaire avant de se structurer au cours du temps.

Nous cherchons à **mettre en évidence des périodes de stabilité de la routine d'Innovation Participative qui constituent les scripts. C'est l'objet de la quatrième étape suivie.**

Pour cela, nous nous appuyons sur l'analyse des évolutions. Dans un premier temps, notre stratégie consiste à cibler des événements qui maximisent la probabilité du changement de l'Innovation Participative. En effet, des forces, au départ exogènes au système étudié, peuvent créer de la perturbation qui peut correspondre au niveau de l'organisation observée à une crise économique et sociale ou à un changement de stratégie. Ces forces sont susceptibles d'occasionner un changement institutionnel.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Des causes endogènes liées au processus de transformation peuvent bien entendu conduire à un changement institutionnel. Il convient de les étudier dans un second temps.

Chaque changement significatif de la routine d'Innovation Participative peut, à ce stade, être le signe d'un nouveau script, puisque ce dernier est par définition une période stable. Il est important ici de discerner les changements majeurs des modifications mineures de la routine d'Innovation Participative. Pour mettre en évidence les scripts, il s'agit de les examiner comme preuve du changement dans les modes de comportement et d'interactions.

Il convient de considérer un faisceau d'éléments avant de considérer qu'un script potentiel en est bien un. Enfin, **une cinquième étape permet de relier les scripts issus de l'observation avec d'autres sources de données sur les changements de l'Innovation Participative**, ce qui nous a conduit, en pratique, à enrichir notre base d'informations sur l'Innovation Participative avec de nouveaux éléments comme indiqué à la deuxième étape.

Nous avons utilisé des données relevant à la fois d'une approche qualitative et d'une approche quantitative qui peuvent être complémentaires et articulées, ce qui permet de relier les résultats de l'observation et les données concrètes. Cette double démarche qualitative et quantitative prend sens au regard de ce que Barley et Tolbert préconisent, à savoir utiliser l'ensemble des données disponibles sur l'objet considéré.

2.3. Une démarche à la fois qualitative et quantitative.

Notre approche à la fois qualitative et quantitative permet d'utiliser toute l'information accessible sur le terrain.

Ces deux questionnements nous amènent à choisir une telle démarche afin de pouvoir :

- étudier, sur des portefeuilles d'Innovations Participative, la réalité des innovations produites à la SNCF sur un plan macroscopique,
- produire une approche compréhensive contextuelle des innovations de nature à nous permettre de déceler des singularités,

Cette approche à la fois qualitative et quantitative est en cohérence avec la cinquième étape de la méthodologie préconisée par Barley et Tolbert (1997) qui nous a conduit, en pratique, à relier les données concrètes et les observations. Cette question de recherche en termes d'innovations produites permet concrètement de voir ce que génère ce dispositif.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Nous combinons ces deux approches dans une démarche abductive qui consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter comme le préconisent Charreire et Durieux (1999 : 62).

Dans ce qui suit, le protocole méthodologique est présenté pour les études qualitatives (2.3.1.) et pour les études quantitatives (2.3.2.) visant à explorer et à rendre intelligible la transformation d'une routine organisationnelle.

2.3.1. Le protocole méthodologique pour les études qualitatives.

Pour réussir dans l'utilisation de méthodes qualitatives, il convient de disposer de qualités particulières de patience, de sagesse et de savoir-faire lors de la collecte de données, de méticulosité et de persévérance pour classer et analyser ces dernières, ainsi que d'une solide formation théorique et du goût de l'incertitude pour mener à bien la recherche (Morse, 1994).

Jusqu'à décembre 2004 ont été principalement interviewés des innovateurs sur leur lieu de travail, lors de visite en Direction nationale ou à l'occasion d'un événement autour de la mise en avant de l'innovation. Certains des personnels fonctionnels rencontrés ont été vus plusieurs fois, notamment le responsable fonctionnel innovation au niveau de la Direction de l'Innovation et de la Recherche qui a été notre principal point d'entrée. La durée d'un entretien peut être d'une demi heure à trois heures pour les plus longs, en moyenne un entretien a duré une heure trente minutes.

Années	Interviews de fonctionnels	Interviews d'experts	Interviews d'innovateurs
2003	1	0	2
2004	8	1	3
2005	35	9	10
2006	24	5	7
2007	2	0	1
Total	70 (dont 40 animateurs)	15	23

Tableau 10 : Récapitulatif du nombre d'entretiens menés de 2003 à 2006 sur le terrain de la SNCF

Dans le cas de l'observation non participante, le recours à l'enregistrement systématique est difficile.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Nous avons pris des notes de la façon la plus exhaustive possible, retranscrites le soir même ou le lendemain pour une plus grande fiabilité des données. Il est important de préciser que les premiers entretiens réalisés en 2004 avaient comme visée de mieux cerner les parcours des innovateurs et notamment de cerner les obstacles et les risques encourus. Notre question de recherche n'a pas été effectivement cernée avant fin 2005. Notre intérêt de départ concernait aussi bien le dispositif que le parcours des innovateurs.

Pour mettre en œuvre cette recherche, différentes sources de données ont été mises à contribution, notamment des documents, des archives (tableau 11) et des interviews (annexe 2).

Sur la période de notre recherche doctorale, nous avons principalement interviewé des acteurs internes à la SNCF. Cependant, pour avoir une vision plus large du terrain et de l'Innovation Participative, nous avons également rencontré un certain nombre de partenaires travaillant avec la SNCF sur des développements d'innovation ou dans le cadre du réseau Innov'Acteurs, ce qui correspond à une vingtaine d'heures d'entretiens complémentaires.

L'encadré 3 ci-après illustre le type d'acteurs rencontrés et interviewés à la SNCF.

- Rencontre entre 2004 et 2006 de tous les animateurs du réseau innovation de la SNCF au niveau national (une dizaine), de cinq animateurs régionaux et de cinq animateurs locaux.
- Rencontre de l'équipe de l'Institut du Management en 2005-2006 y compris les boosters - équipe de huit personnes (une dizaine de rencontres).
- Rencontre du chargé des « Coup de Pouce » et de l'Innovation Participative au sein de la Direction de la Recherche et de l'Innovation (bureau partagé avec cette personne de 2005 à 2006). Interview du directeur adjoint de l'Innovation et de la Recherche.
- Interview du Directeur de la communication de la SNCF et de certains de ses adjoints.
- Interview téléphonique de la personne en charge du pilotage du Projet Industriel.
- Interviews d'experts.
- Visite de cinq établissements de la SNCF et interviews de certains dirigeants de proximité et d'innovateurs sur site.
- Une douzaine d'innovateurs ont été rencontrés, auteurs d'innovations ayant été étudiées à un niveau national.

Encadré 3: Illustration des acteurs rencontrés et interviewés à la SNCF

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Nous avons, sur la période de 2005 à 2006, eu une présence régulière sur le terrain avec en moyenne une journée par semaine, ce qui nous a permis d'y passer près de 30 journées d'observation non participante.

Notre approche et nos liens privilégiés avec le terrain nous ont permis d'assister à un certain nombre de manifestations et de réunions autour de l'innovation à la SNCF : journée de la recherche, réunion de mise en place d'un « challenge », journée innovation dans différentes directions...

Nous avons par exemple participé à certaines réunions consacrées à l'Innovation Participative au niveau des Directions, comme par exemple, en février 2006, la réunion de « benchmark » suite à une étude commanditée par l'Institut du Management auprès de la junior entreprise d'HEC. Nous comptabilisons plus de 300 heures sur le terrain, ce qui représente plus de 150 heures passées en entretien entre 2004 et 2007.

Afin d'élargir notre compréhension de l'objet, nous avons également investigué le réseau Innov'Acteurs qui regroupe différentes entreprises dans des démarches d'Innovation Participative dont la SNCF. Nous avons rencontré certains consultants spécialisés en innovation ou en créativité, ce qui correspond à une douzaine d'entretiens menés.

Il convient de préciser que pour des questions d'éthique, et malgré le caractère sensible de la recherche, nous avons choisi de divulguer aux acteurs du terrain le thème général de l'innovation et de l'Innovation Participative. Nous n'avons pas adopté une démarche dissimulée (Baumard et al., 1999). L'anonymat ne porte donc pas sur le secteur dans son entier comme le fait par exemple Ibert (1997) en ne mentionnant à aucun moment l'industrie étudiée, ce qui ne ferait pas de sens dans le cas de la SNCF, il y a encore peu en situation de quasi monopole sur son domaine. Ces deux niveaux d'anonymat sont clairement distingués par Yin (1994). Nous retenons un anonymat partiel des répondants et non du secteur dans son ensemble. Un connaisseur expert de l'entreprise pourrait donc sans doute reconstituer le nom des individus (Yin, 1994).

L'entretien fut utilisé comme une technique qualitative de recueil de données.

Nous avons fait le choix d'un entretien semi-directif. Si l'entretien demeure l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion, nous l'avons choisi dans la mesure où il nous paraît être l'instrument d'observation le plus adéquat pour répondre à nos objectifs de recherche.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

L'entretien semi-directif permet d'aller plus loin dans la compréhension des mécanismes liés au parcours des innovateurs, dans leur expérience en matière d'innovation. Nous avons utilisé une grille d'entretien structurée autour de grands thèmes comme :

- 1) la perception de l'environnement
- 2) l'innovation de façon générale
- 3) l'innovation au sein de la SNCF plus concrètement
- 4) l'innovation, ses difficultés
- 5) l'innovation, le contrôle et la culture
- 6) la stratégie de la SNCF
- 7) les pratiques de GRH (outils, motivation...)

L'annexe 3 reprend les principales questions contenues dans cette grille d'entretien.

Nous utilisons un bon nombre de questions ouvertes pour des innovateurs du type « pouvez-vous nous parler de votre expérience d'innovation la plus significative ? » qui ont pu être affinées ensuite par des questions plus ciblées sur les obstacles rencontrés si l'innovateur interviewé n'en parlait pas spontanément.

Nous donnons la priorité à la production du discours dans la mesure où il nous semble plus approprié à notre objet de recherche : le caractère libre et spontané du discours parlé permet de rendre compte au mieux du processus de structuration et de construction de sens que réalise le sujet (au sens de construction de la réalité de Weick, 1979). Nous avons choisi de conduire les entretiens suivant un principe alliant les méthodes de l'entretien non-directif et des histoires de vie (Pourtois et Desmet, 1988).

Les premiers entretiens lors de la phase exploratoire, notamment auprès de certains innovateurs, étaient très ouverts et ont parfois pris la forme de récit de vie. Nous avons essayé de maintenir un esprit d'ouverture tout au long du recueil de données, en autorisant de possibles digressions hors du cadre des guides d'entretien dans un certain nombre de cas.

Les données de chaque cas d'innovation ont été compilées au fur et à mesure de leur collecte. Pour assurer la poursuite d'une étude longitudinale, les personnes interviewées ont été rencontrées à plusieurs reprises sur une période allant de 2004 à 2006. Cette méthode correspond à une volonté de respecter les critères de validation du processus de recherche selon Wacheux (1996) assurant la pertinence, la validité et la fiabilité des données. Après chaque entretien, un compte-rendu synthétique a été réalisé.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

La méthode de l'entretien semi-directif permet d'accéder aux représentations des acteurs, notamment pour saisir leurs systèmes de valeurs ou de normes. La prise de contact est déterminante et l'engagement d'une bonne relation démarre dès la prise de rendez-vous.

La conduite de l'entretien suppose que le chercheur respecte quelques règles fondamentales et conserve au maximum sa neutralité. Toutes les questions du guide d'entretien ne sont pas forcément posées, elles donnent une trame des thèmes abordés. Ce guide d'entretien a une fonction d'aide-mémoire. Il peut servir pour plusieurs entretiens en fonction des cas. De plus, le guide d'entretien que nous avons élaboré est volontairement très large pour aborder avec la personne interviewée l'ensemble des préoccupations opérationnelles et stratégiques qui peuvent l'habiter en lien avec notre objet de recherche.

Le questionnaire anticipe une catégorisation thématique qui peut s'avérer utile à l'analyse de contenu. Cependant, lors de l'entretien, nous avons utilisé ce guide en laissant un degré d'ouverture suffisant pour permettre à la personne de suivre son raisonnement.

Une place est laissée à l'intuition de l'enquêteur pour improviser des questions afin de permettre à la personne interviewée de se dévoiler encore plus complètement. La conduite de l'entretien doit pouvoir laisser à la personne interviewée la liberté d'aborder les sujets qui ont le plus de sens pour elle.

Le carnet de recherche permet de rester attentif et de percevoir dans la spontanéité de l'échange le maximum d'informations significatives. Le carnet de bord ou carnet de recherche est un outil de transcription plus libre que nous avons utilisé, pendant cette période de trois années d'investigation du terrain, afin de noter nos impressions, de nouvelles pistes ou de nouvelles propositions.

Comme le conçoit également Aktouf (1987), le carnet de bord nous sert à recueillir aussi bien les événements marquants et autres observations objectives que les sentiments et les sensations personnelles perçus lors des entretiens.

C'est un outil de recueil d'informations, d'observations, de sentiments qu'il est impératif de recouper avec d'autres formes de recueil d'information et surtout, avec une validation des interprétations par les acteurs du terrain.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

L'entretien lui-même est considéré comme un moment privilégié d'observation où nous pouvons relever des indices concernant le comportement : c'est-à-dire la façon d'être avec les autres, l'aménagement de l'espace de travail, ce que l'interlocuteur veut dire ou accepte de dire de lui-même ou des autres... Il s'agit non pas d'épier les moindres faits et gestes mais de développer une attitude d'attention pour être prêt à relever les indices qu'il est primordial ensuite de confronter à d'autres éléments pour les confirmer ou les infirmer.

Nous avons pris beaucoup de notes lors de nos journées d'observation passées sur le terrain afin de relever les verbatims des acteurs, les préoccupations du moment en lien avec l'innovation et la poursuite de notre recherche, également basée sur une phase documentaire.

La collecte de documents a été accompagnée par quelques entretiens préliminaires auprès d'acteurs clés de l'entreprise afin de mieux appréhender les logiques sous-jacentes du Projet Industriel de la SNCF et du processus d'Innovation Participative.

Les archives et les documents divers ont fourni des données précieuses sur l'historique du secteur et sur le contexte actuel. Elles ont joué un rôle très important dans notre recherche, à la fois de préparation des entretiens et de complément à des fins de triangulation mais aussi dans la connaissance de notre objet de recherche depuis la création de l'entreprise SNCF.

Nous avons pu prendre connaissance pour la période récente d'un certain nombre de données via l'intranet auquel nous avons accès notamment depuis 2005.

Des données historiques ont été collectées grâce à des ouvrages d'historiens ou d'amateurs sur l'histoire de la SNCF et de revues de la SNCF comme *La Vie du Rail*. Nous nous sommes procuré ces ouvrages et ces revues dans des bibliothèques, auprès d'institutions variées (INRETS, Chambres de Commerce et d'Industrie...) et surtout auprès de la SNCF et de certains cheminots « passionnés », certains parfois en retraite depuis.

Le tableau 11 suivant synthétise les types de documents collectés et leurs sources.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Types de documents et archives	Sources des documents et archives	Exemples de documents et archives
Ouvrages et revues d'histoire	Bibliothèques universitaires et municipales, Chambre de Commerce et d'Industrie, bouquinistes, bibliothèque de l'INRETS	8 ouvrages sur l'histoire des chemins de fer Revue d'histoire
Archives	Chambre de Commerce et d'Industrie. Dossier du Carrefour de l'Innovation Participative, réalisé par Innov'Acteurs qui s'est tenu en 2004, en 2005 et en 2006 à Paris.	Discours / allocutions de président de la SNCF. Accès à différents référentiels, notes, rapports, règles et procédures écrites (par exemple la mallette de l'innovateur')
Articles de revues professionnelles	Des revues spécialisées (La Vie du Rail,...)	Articles sur l'industrie et les entreprises étudiées
Etudes	Etude pilotée par la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Recherche.	Bouyer et al. (2003), <i>SNCF : culture cheminote</i> , décembre.
Articles de la presse généraliste	2 quotidiens locaux (La Voix du Nord, Le Nord Littoral) Divers quotidiens, hebdomadaires et mensuels	Articles de L'Expansion, Les Echos, Le Figaro, L'Humanité...
Revue d'information interne	Direction de l'Infrastructure	Lettre RH éditée par l'Institut du Management Les Infos du Rail
Documents comptables	Internet et Intranet SNCF	Comptes annuels (bilan, compte de résultats) détaillés ou simplifiés

Tableau 11 : Exemples d'archives et de documents pour notre recherche

La collecte de données secondaires (sous forme de documents ou d'archives) nous a permis de développer une connaissance du secteur, de son vocabulaire et de ses enjeux. Un bon nombre de ces documents internes au terrain de la SNCF nous ont été remis par les différents acteurs rencontrés. Certains sont en ligne sur l'intranet de la SNCF auquel nous avons eu un libre accès pendant deux années de 2005 à 2007.

Cette connaissance du secteur est d'après Stake (1995) une des conditions de réussite d'une bonne étude de cas puisque le chercheur ne doit pas uniquement disposer d'une compétence méthodologique mais connaître de manière approfondie le phénomène qu'il observe. Les données secondaires ont contribué à préparer les entretiens et les ont parfois complétés.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Les documents de nature diverse collectés via l'intranet notamment mais aussi dans les différents services d'archives internes à l'entreprise nous ont permis d'obtenir une quantité et une variété d'informations permettant une triangulation des données issues de cette phase documentaire.

Venons-en à l'observation qui est l'une des méthodes traditionnelles de l'étude de cas (Yin, 1994 ; Stake, 1995 ; Miles et Huberman, 2003) et plus généralement des recherches empiriques qui passent par une présence sur le terrain (Snow et Thomas, 1994). L'observation porte en général sur « *des événements qui surviennent naturellement et des événements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels, afin de pouvoir vraiment saisir ce qui se passe au quotidien dans la vie réelle* » (Miles et Huberman, 2003 : 27).

Nous avons donc observé pour comprendre le quotidien des acteurs en prêtant une attention particulière à la nature des relations interindividuelles, qu'elles soient hiérarchiques ou transversales. En effet, ces relations sont révélatrices des valeurs au sein des entreprises et des relations entre fonctions.

Lors de nos multiples visites de sites, de nos entretiens, ou de nos consultations de documents internes, nous avons donc toujours cherché à identifier les éléments de la culture organisationnelle en lien avec notre objet de recherche. En réalité, l'observation a davantage consisté en l'écoute des discours et l'observation des interactions des acteurs.

Une présence régulière sur le terrain, environ trois à quatre jours par mois en 2005 et en 2006, nous a permis de participer à un certain nombre de réunions relatives à l'innovation au sein du terrain. Une grille d'observation élaborée peu de temps après le début de la recherche nous a permis de clarifier les éléments à observer et à écouter.

Nous relevions ainsi les échanges entre acteurs (même courts et sans liens directs avec notre problématique) au sein de l'entreprise ainsi que l'origine (en termes de services ou de fonction) des acteurs interagissant. Le ton de l'échange était le troisième élément relevé (humour ou sympathie manifestant de bonnes relations sociales, neutralité, ou agressivité voire mépris). Nous notions également les caractéristiques des situations observées. Notre connaissance du secteur, de son langage et de ses pratiques, grâce aux données secondaires collectées et aux entretiens, était d'une grande utilité dans cet exercice d'observation.

Nous pensons n'avoir eu qu'un impact faible sur le comportement des individus observés puisque nous avons veillé, lors de ces moments d'observation, à toujours préciser notre « neutralité ».

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Nous avons présenté notre recherche comme une étude extérieure à la SNCF - même si les résultats étaient susceptibles d'intéresser l'entreprise -, ce qui garantissait aux personnes interviewées de pouvoir se sentir à l'aise et ce qui justifiait ma présence à différentes occasions : visite, consultation de documents ou découverte d'artefacts, discussion informelle, manifestations autour de l'innovation comme les « challenges innovation », journée de l'innovation... L'analyse d'artefacts, le plus souvent des prototypes, a également joué un rôle important dans notre recherche, notamment dans la compréhension des innovations étudiées, le plus souvent de nature technique.

Pour obtenir un protocole de recherche clair et une fiabilité satisfaisante de la recherche, Yin (1988) conseille de préciser quelles informations ont été collectées avec les différentes sources de données.

Le tableau suivant présente le type de données recueillies avec chaque méthode de collecte et permet d'évaluer le potentiel de triangulation dans notre recherche empirique.

Source de données	Données recueillies
Entretiens semi-directifs	Identification des trajectoires d'innovateurs, culture cheminote, perception du contexte par les acteurs, routine d'Innovation Participative (« ostensif » versus « performatif »), ce qui est prescrit, ce qui est réellement fait....
Archives et documentation	Historique du secteur et des entreprises, différentes réglementations (référentiels...) en vigueur ou anciennes. Revues internes. Intranet.
Observation	Manifestations relatives à l'innovation, processus de fabrication, importance des différentes fonctions
Artefacts physiques	Prototypes d'innovation. Mise en situation d'innovation.

**Tableau 12 : Les données recueillies à l'aide de chaque mode de collecte
(adapté de Yin, 1994)**

Finalement, la multiplication des sources de données et leur recueil sur une période de plusieurs années assurent la robustesse de notre protocole de collecte de données (Miles et Huberman, 2003). L'ensemble des sources mobilisées a permis d'obtenir des informations variées mais aussi de faire des recoupements entre sources.

Abordons maintenant le traitement et l'analyse des données.

Certains entretiens ont été retranscrits intégralement, au plus tard dans le mois suivant l'enregistrement, d'autres ont donné lieu à une restitution synthétique standardisée.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Dans tous les cas, il y a eu une prise de notes exhaustives et systématiques. Ils ont fait l'objet d'une retranscription comportant des éléments factuels – ou présentés comme tels par l'acteur rencontré- et quelques citations.

Les conditions dans lesquelles les acteurs ont été rencontrés ne permettaient pas forcément d'enregistrer. Il nous est arrivé de passer une demi journée ou une journée complète sur le terrain pour comprendre la logique de fonctionnement de l'établissement par exemple et donc au cours de cette journée - en dehors du moment de l'entretien - de collecter les informations relatives à notre objet. La prise en compte de la situation réelle de l'innovateur sur son lieu de travail a souvent été riche dans la compréhension de notre objet et du contexte.

Cette rigueur de timing est importante dans cette phase de retranscription afin d'avoir encore bien en tête les détails, souvent révélateurs.

Les grilles d'analyse nous permettent de réaliser la phase de réduction des données (sortir du chaos des données pour faire émerger des regroupements, des catégories) et de mise en évidence de causalités, très utiles pour la phase d'analyse. Il est très important de se construire des grilles d'analyse au cours de la recherche.

Sur la base des retranscriptions des entretiens et ce après chaque entretien, nous mettons à jour des fiches récapitulatives de contact avec les questions posées, les hypothèses nouvelles émises, l'information à obtenir par la suite.

Les représentations exprimées fournissent des informations sur ce que les personnes acceptent de donner à voir d'elles-mêmes et de leurs propres interprétations du mode de management souhaité par l'organisation. Elles ne reflètent pas nécessairement le discours officiel. Elles peuvent situer l'individu dans une palette allant de la réaction au retrait par rapport à l'organisation. Certes, de grands décalages peuvent exister entre ce que l'individu donne à voir de lui-même et ce qu'il fait. Cependant, ce que l'individu exprime de lui-même est également porteur d'une signification qui nous intéresse, notamment par rapport aux référents qu'il utilise (discours officiel, syndical, contestataire...).

L'utilisation de notre carnet de recherche, que nous avons pris soin de compléter au fur et à mesure de nos journées passées sur le terrain en direct ou dans les heures ou dans la semaine, est également un outil précieux.

Une première phase permet de dégager des tendances générales et de déterminer également des points à affiner ou à vérifier dans des entretiens ultérieurs dans un objectif de triangulation des données.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

La triangulation comme principe d'analyse a été utilisée au niveau des données, ce qui a consisté à utiliser des sources différentes pour examiner un même phénomène.

Concernant l'analyse des données, la prise en compte du contexte (avant ou après la remise en cause du mode de fonctionnement existant par exemple) est fondamentale. Miles et Huberman (2003) insistent sur ce point. En effet, le risque de mal interpréter la signification des événements est élevé si on ne prend pas en compte le contexte.

Une deuxième phase intervient lors de l'interprétation où le chercheur exerce son influence (Fontana et Frey⁵², 1994 : 370). Nous avons veillé à retranscrire des bases de faits au fur et à mesure de nos entretiens et de nos recherches.

Après avoir vu le protocole méthodologique pour les études qualitatives, voyons celui pour les études quantitatives.

2.3.2. Le protocole méthodologique pour les études quantitatives.

Dans tout ce qui suit, nous présentons et appelons base de données d'innovations, les bases de données relatives à l'Innovation Participative dans le cadre de notre terrain de recherche, la SNCF.

L'accès à ces bases de données a été possible dans le cadre de la signature de la convention d'études et de recherche.

Depuis fin 1994 sous sa forme Minitel, puis dès 1995 en intranet existe un système d'information permettant une meilleure gestion des idées d'Innovation Participative.

Nous avons pu, après négociation, obtenir l'accès à la base centrale de données d'innovations répertoriant toutes les Innovations Participatives enregistrées sur le terrain depuis 1994 jusqu'à 2004.

L'outil de gestion intranet, appelé INNOGEST sur cette période, a pour objectif de gérer au niveau central les informations principales relatives à un dossier d'innovation. Il rend ainsi possible l'accès à ces informations à l'ensemble des Directions de l'entreprise.

Il en est de même pour les bases de données « satellites » : expertise, sous-secteurs, effets, innovateurs. Ces bases créées dans un second temps traduisent les besoins des utilisateurs de gérer de nouvelles informations relatives aux dossiers d'Innovation Participative.

⁵² « (...) data must be interpreted and the researcher has a great deal of influence on what part of the data will be reported and how it will be reported ».

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Toutefois ces outils ne sont pas conviviaux et ils ne sont pas adaptés pour le suivi et le pilotage du processus de l'innovation, ce qui explique une refonte de l'outil menée en 2005 avec un déploiement courant avril 2006 sous le nom de J'Nov pour cette nouvelle application.

L'absence de convivialité de l'outil et sa non prise en compte des besoins opérationnels de suivi et de gestion de l'innovation expliquent que certains animateurs de l'Innovation Participative, notamment au niveau national au sein des différentes Directions ont recours à des bases de données locales de type Access ou Excel qui leur permettent de gérer des informations complémentaires et de faire des analyses spécifiques.

Ces bases de données locales comportent toujours le numéro de dossier qui est celui attribué par l'application centrale INNOGEST. Ce numéro de dossier permet de faire le lien entre les différentes bases qu'elles soient centrales ou locales.

En synthèse, différentes bases de données relatives à l'Innovation Participative coexistent, des bases de données centrales et locales. Il n'y a pas d'interface officielle entre les bases centrales et locales notamment pour la Direction Infrastructure, la Direction de la Traction ou encore au niveau de la Direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI). Au niveau de la gestion des Coups de Pouce, des interfaces ont été développées en fonction des besoins des animateurs nationaux en place et ce sans l'intervention de l'informatique centrale.

La base de données initiale s'appelle INNOGEST du nom de l'application de saisie par les utilisateurs.

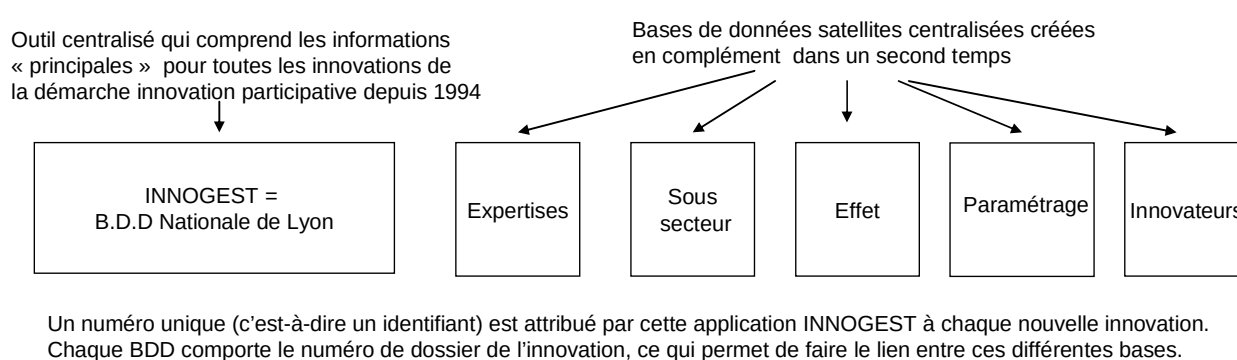


Figure 14 : Architecture des bases de données centralisées de l'innovation à la SNCF

La base de données principales INNOGEST permet de suivre le processus d'innovation à chacune des étapes depuis la saisie dans la base de donnée de l'idée de l'innovateur en passant par la décision d'application locale, régionale ou nationale, jusqu'à la diffusion ou non de cette innovation ou encore jusqu'à la gratification versée à l'innovateur.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Chacune des étapes est datée sur un plan administratif.

La base de données « expertises » depuis 2000 permet de savoir si un expert a été nommé pour étudier le dossier, quel est cet expert et quelles ont été ses conclusions.

La base de données « sous-secteur » permet de classer par famille les innovations concernant chaque Direction. Elle indique par exemple qu'une innovation donnée concerne la Direction de l'Infrastructure au titre de la maintenance de la signalisation électrique.

La base de données « effets » indique la finalité de chaque innovation (économies ou service client interne et/ou externe par exemple), ceci ne concerne que les innovations depuis 2004.

La base de données des innovateurs indique des informations sur l'innovateur ou les innovateurs ayant eu l'idée.

Enfin, la base de données « paramétrage » permet d'associer des libellés aux codifications.

Nous avons travaillé sur des extractions complètes de ces bases obtenues auprès de la Direction Informatique centrale, toutefois sans le dictionnaire de données associé que nous avons donc reconstitué en collectant différents types d'information sur le terrain (annexe 4).

Nous avons ensuite fait valider ce dictionnaire de données pour la base centrale de données Innovation Participative par les acteurs du terrain et notamment par l'informatique centrale et la direction de la recherche et de l'innovation.

Ces bases complémentaires ont été créées au fil du temps. A l'usage, les utilisateurs ont réalisé que la base de données initiale INNOGEST ne suffisait pas pour un pilotage opérationnel du processus.

Direction concernée	Faits principaux
Direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI)	- Base de données développée sous Access par un prestataire externe. - Ne concerne que les innovations ayant été dans le cadre d'un « coup de pouce ». - Certaines informations relatives aux « coups de pouce » sont détaillées.
Direction de l'Infrastructure	- Base de données développée sous ACCESS par l'animateur innovation, - Ne concerne que les innovations de la Direction Infrastructure. - Riche en informations et bien qualifiée. - Les effets ne sont saisis que depuis 2004 ou 2005.
Direction du matériel	- Base de données non fournie et existence de cette base de donnée non évoquée par l'animateur. - Seules des statistiques ont été fournies. - Ces statistiques laissent penser qu'un outil local existe.
Direction de la Traction	- Outil de suivi développé sous excel sans lien avec l'outil central.

Tableau 13 : Bases de données gérées localement à la SNCF

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Venons-en à la qualification des données et à la fiabilité des informations des bases de données d'innovations.

Cette base centrale de données d'innovations est utilisée à des fins de suivi et d'analyse et non pas à des fins de production. En particulier aucune action automatisée (du type virement d'une prime à un innovateur ou même du type courrier accusant réception d'un dossier envoyé) n'existe dans la version INNOGEST. Nous pouvons donc nous interroger sur la fiabilité des données saisies.

C'est la raison pour laquelle nous souhaitons faire une première évaluation de la qualification et de la fiabilité de chaque donnée prise isolément. Ceci concerne les données saisies et non celles calculées automatiquement qui se déduisent par définition des données saisies.

Pour chaque zone saisie si elle est codifiée, nous souhaitons analyser la distribution des différentes valeurs possibles, toutes années de création du dossier d'innovation confondues et toutes régions confondues.

Si la zone saisie est codifiée ou non, en fonction des résultats obtenus, nous pourrions être amenés dans un second temps à affiner cette analyse en distinguant les années de création du dossier d'innovation, les Directions ou les Régions, voire les Etablissements.

Lorsqu'une valeur par défaut existe nous en tiendrons compte dans l'analyse des résultats. Par exemple si la finalité de l'innovation peut prendre trois valeurs possibles (productivité, sécurité, bénéfice client) et si la valeur par défaut est « bénéfice client » alors la fréquence observée peut être biaisée et surévaluée pour bénéfice client par rapport aux autres cas possibles (productivité, sécurité).

Pour chaque zone non codifiée, nous souhaitons déterminer le nombre de caractères en moyenne et le pourcentage de cas où la zone n'a pas été saisie (valeur NULL). Ces traitements nous permettent d'analyser la qualification des données et de mieux cerner leur fiabilité.

Il nous faut donc des critères opérationnels pour extraire un portefeuille d'innovations qui ont été considérées comme importantes par la SNCF d'une façon ou d'une autre.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Par delà un panorama général purement statistique de l'Innovation Participative à la SNCF qui recouvre tout type de dossier allant des innovations ayant abouti ou pas, mais aussi des innovations de type amélioration qualité ou autres, nous souhaitons dans le cadre de cette recherche doctorale sélectionner un portefeuille d'innovations représentatif des innovations appréciées par le terrain comme importantes. Nous ne visons par l'exhaustivité dans cette démarche.

L'une des difficultés de notre approche tant qualitative que quantitative sur l'exploitation des bases de données d'innovations réside dans le choix du ou des critères opérationnels nous permettant de détecter les innovations a priori investies par la SNCF d'un potentiel important. Avant de présenter les critères retenus finalement, nous allons passer en revue l'ensemble des critères possibles dans le tableau 14 dont nous discutons les apports et les limites pour sélectionner un portefeuille d'innovations évaluées par le terrain comme importantes.

Critères possibles	Commentaires	Comment le mesurer ?
Montant de la gratification financière	- Le processus dans ce type de structure étant très long, le versement de la gratification peut intervenir jusqu'à plusieurs années après. - Le contexte culturel de la SNCF ne favorise pas le versement d'une gratification pour les agents en position d'expert. En effet, la découverte de solutions aux problèmes (dans sa zone d'expertise) fait partie de la responsabilité de l'expert (encore appelé spécialiste). Il ne peut donc pas être rémunéré deux fois à ce titre. - En revanche, si le gain économique est non mesurable au sens de la grille des critères ou difficilement chiffrable, alors le montant de la gratification maximum est désormais fixé à 3.050 euros. - Dans certains cas, il est préféré à la gratification financière une autre forme de gratification matérielle (livre, vélo...). - La « récompense » pour un innovateur suite à une innovation significative peut être à titre exceptionnel de 2.000 euros ou prendre la forme d'une mobilité de poste ou d'un aménagement des horaires de travail...	- Forme de gratification qui peut se trouver dans les bases de données. - Ce type d'information ne figure pas dans les bases de données et ne peut être récoltée que par des interviews ou des études qualitatives.
« Enveloppe Soleau » L'Enveloppe Soleau ⁵³ (du nom de son inventeur) est un moyen de preuve simple et peu coûteux.	C'est un critère qui manifeste un premier niveau d'intérêt de l'entreprise observée relativement à l'idée jugée prometteuse. Ceci concerne plus particulièrement les innovations techniques.	Cette information n'est pas contenue dans les bases centrales d'innovations. Information disponible pour les innovations ayant fait l'objet d'un « Coup de Pouce ». Le critère de l'enveloppe Soleau n'est donc applicable que pour des innovations récentes.
Brevets	C'est un critère qui manifeste un fort niveau d'intérêt de l'entreprise observée relativement à l'innovation jugée prometteuse.	Cette information n'est pas contenue dans les bases mais a pu être recueillie soit auprès des services juridiques soit auprès de la Direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI).

⁵³ Conçue à l'origine dans l'intérêt des créateurs de dessins et modèles, son utilisation est en pratique beaucoup plus large : invention, création esthétique ou ornementale. C'est un premier moyen de protection d'une invention (source : site INPI).

Critères possibles	Commentaires	Comment le mesurer ?
Projet de recherche exploratoire	Certains dossiers innovations s'inscrivent dans des projets de recherche exploratoire pour approfondir la validité de l'idée. C'est une pratique relativement exceptionnelle.	Information à recueillir auprès de la DRI. Il y a très peu de dossiers d'innovations concernés. Il s'agit plus d'opportunités de projets où peuvent s'insérer ces problématiques (réduction des nuisances sonores...).
Innovation ayant eu une décision d'application nationale	Le processus d'Innovation Participative passe par de nombreuses étapes depuis la génération de l'idée par un innovateur jusqu'à une décision d'application nationale. Ce critère est a priori intéressant en complément des autres. La durée moyenne entre la génération d'une idée et l'application nationale est longue et peut parfois prendre plusieurs années. La décision d'application nationale ne préjuge en rien de la réalité de la diffusion sur le terrain en question.	Cette information est contenue dans la base centrale d'innovations. Ce critère ne peut donc pas s'appliquer aux innovations récentes. Au préalable nous évaluons la distribution de la durée entre la génération de l'idée et la décision d'application nationale et notamment sa moyenne.
Perception des acteurs	Il y a à différents niveaux dans l'organisation des animateurs de l'Innovation Participative. Les animateurs nationaux voient dans le processus remonter toutes les innovations nécessitant une expertise en national. Ils peuvent citer des innovations plus « remarquables » que d'autres.	Rencontre et interview des différents animateurs nationaux de l'Innovation Participative.
Innovation technique ou organisationnelle	Il n'est pas toujours évident de distinguer une innovation technique d'une innovation organisationnelle, une innovation technique pouvant avoir des conséquences organisationnelles.	L'appréciation ne peut se faire qu'innovation par innovation. Critère non opérationnalisable en tant que tel sur les bases.
Economies générées pour l'entreprise	Montant des économies générées pour l'entreprise, le plus souvent estimé.	Idem

Tableau 14 : Les critères possibles pour sélectionner un portefeuille d'innovations évaluées par la SNCF comme importantes

Synthèse des critères opérationnels principaux retenus.

Notre approche pour distinguer l'innovation continue des autres innovations au sein du dispositif de l'Innovation Participative est la suivante. Cette distinction entre l'innovation continue des autres innovations considérées comme plus importantes par la SNCF et pouvant aboutir parfois même à des dépôts de brevet est un élément objectivant la réalité produite par ce dispositif et la qualité des innovations générées.

Elle repose sur l'utilisation de plusieurs critères opérationnels : tout d'abord, le critère de décision d'application nationale, le montant de gratification financière accordée à l'innovateur, ensuite les innovations ayant fait l'objet d'un dépôt d'enveloppe Soleau, de brevet ou un projet de recherche exploratoire et enfin la perception des différents animateurs nationaux.

Un premier critère est celui de la décision d'application nationale. Ce critère, étant donné les délais réels de traitement d'une idée, ne permet pas de détecter les innovations les plus récentes.

Nous envisageons le critère de montant de gratification financière (supérieur à un seuil qui est paramétrable), de décision d'application nationale et d'innovations transverses (qui concernent plusieurs directions) pour faire cette distinction dans les bases centrales de données innovation en prenant en considération les limites de ces critères. Ces limites découlent notamment de la durée longue du processus d'innovation à la SNCF et nous conduisent à ne détecter ici que les innovations en cours ou remontant à plusieurs années et non les plus récentes.

Ces deux critères permettent de détecter les innovations reconnues comme significatives par la SNCF qui prend la décision d'appliquer nationalement ces innovations et qui « gratifie » les innovateurs ayant généré ces innovations.

Nous complétons et croisons cette approche avec un recueil de données auprès de la Direction de la Recherche et de l'Innovation pour connaître les innovations ayant donné lieu à un dépôt d'enveloppe Soleau, un dépôt de brevet, ou un projet de recherche exploratoire. Là encore nous tenons compte des limites de ces critères notamment parce que cette politique de protection des idées est récente au même titre que les synergies entre les Innovations Participatives et les programmes de recherche.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

Le nombre d'enveloppes Soleau ou de brevets est essentiellement limité aux innovations ayant bénéficié d'une aide financière et de support technique au prototypage appelée « coup de pouce » au sein de la SNCF.

	2002	2003	2004	2005	2006
Enveloppes Soleau	5	8	10	16	10
Brevets	1	2	6	3	3

Tableau 15 : Le nombre d'enveloppes Soleau et de brevets à la SNCF de 2002 à 2006

Nous recueillons la perception des principaux animateurs innovation (Infrastructure, Matériel, Voyages France Europe, Traction, DRI,...) en deux étapes. Lors de la première étape nous demandons à ces principaux animateurs de citer de façon spontanée les innovations rencontrées qui ne relèvent pas de l'amélioration continue selon eux.

Dans une deuxième étape nous demandons à ces mêmes animateurs de l'Innovation Participative de se prononcer sur une liste d'innovations issue des critères cités ci-avant (montant de gratification financière, décision d'application nationale, transversalité, dépôt d'enveloppe Soleau, de brevet et de projet de recherche exploratoire). Les animateurs peuvent alors proposer des ajouts et des suppressions dans les listes proposées.

Les deux critères précédents permettent une ouverture prospective sur les innovations en cours de développement.

Toutefois pour une première approche, nous utilisons les seuls critères de gratification financière et de décision d'application nationale afin de réaliser une étude quantitative d'analyse globale du processus de l'Innovation Participative.

Nous rappelons que nous nous intéressons à la transformation d'une routine organisationnelle existante et plus particulièrement au cas de l'Innovation Participative à la SNCF.

Dans le chapitre qui suit, nous allons plus particulièrement présenter le cas étudié, la routine d'Innovation Participative à la SNCF.

La figure 15 ci-après décrit de façon plus précise le design et la démarche de notre recherche.

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

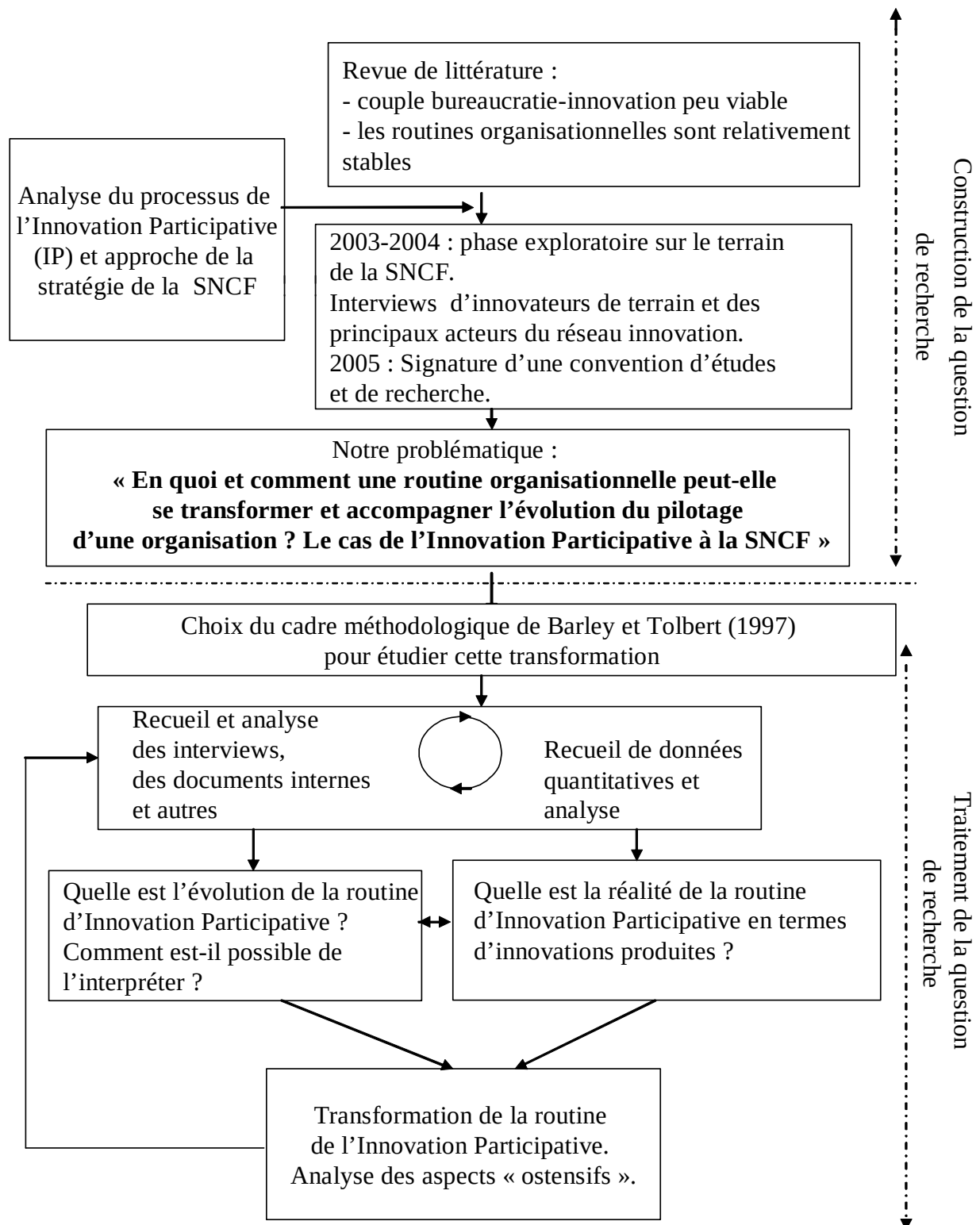


Figure 15 : Design et démarche de notre recherche

Chapitre 3. Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF

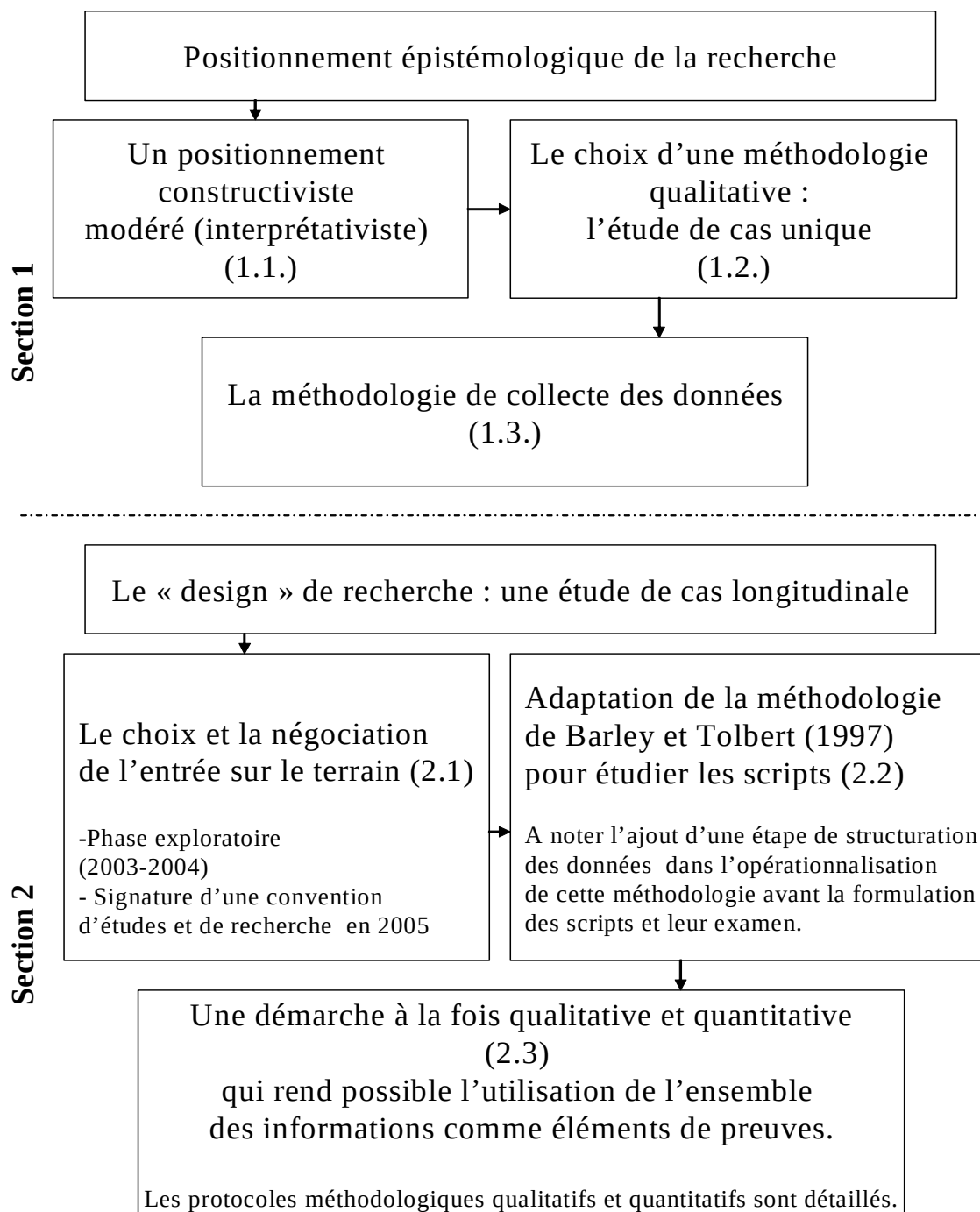


Figure 16 : Synoptique du chapitre 3

Synthèse du chapitre 3 :

Dans ce chapitre portant sur la démarche de recherche, nous avons présenté le choix de notre positionnement épistémologique de nature constructiviste modéré (interprétativisme).

Au regard de notre question de recherche « **En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner l'évolution du pilotage d'une organisation ? Le cas de l'Innovation Participative à la SNCF** », nous avons justifié le recours à une étude de cas unique et nos choix méthodologiques de collecte des données.

Nous précisons notre adaptation opérationnelle de la méthodologie proposée par Barley et Tolbert (1997) pour étudier les scripts de l'Innovation Participative à la SNCF.

Notre démarche est longitudinale et s'est articulée autour d'un protocole qualitatif mais aussi autour d'un protocole quantitatif en ce qui concerne le traitement de bases de données relatives à notre objet : la routine d'Innovation Participative à la SNCF. En effet, nous avons pour objectif d'utiliser le plus large éventail de données concernant l'Innovation Participative.

Chapitre 4 : Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative.

La SNCF possède une longue histoire. La nationalisation des infrastructures ferroviaires pendant les années 1930 a placé le chemin de fer dans une situation de quasi-monopole qui perdure jusqu'à aujourd'hui. En 1938, avec la fusion de cinq compagnies privées⁵⁴ et de deux réseaux publics, est créée la SNCF, société anonyme contrôlée par l'Etat. Plus tard, les possibilités offertes par la motorisation individuelle vont mettre en concurrence le rail et la route.

La SNCF est une structure bureaucratique qui se caractérise tout d'abord par un organigramme précis et détaillé. En plus de la figure suivante, un organigramme plus détaillé de la SNCF en date de septembre 2007 est proposé en annexe 5.

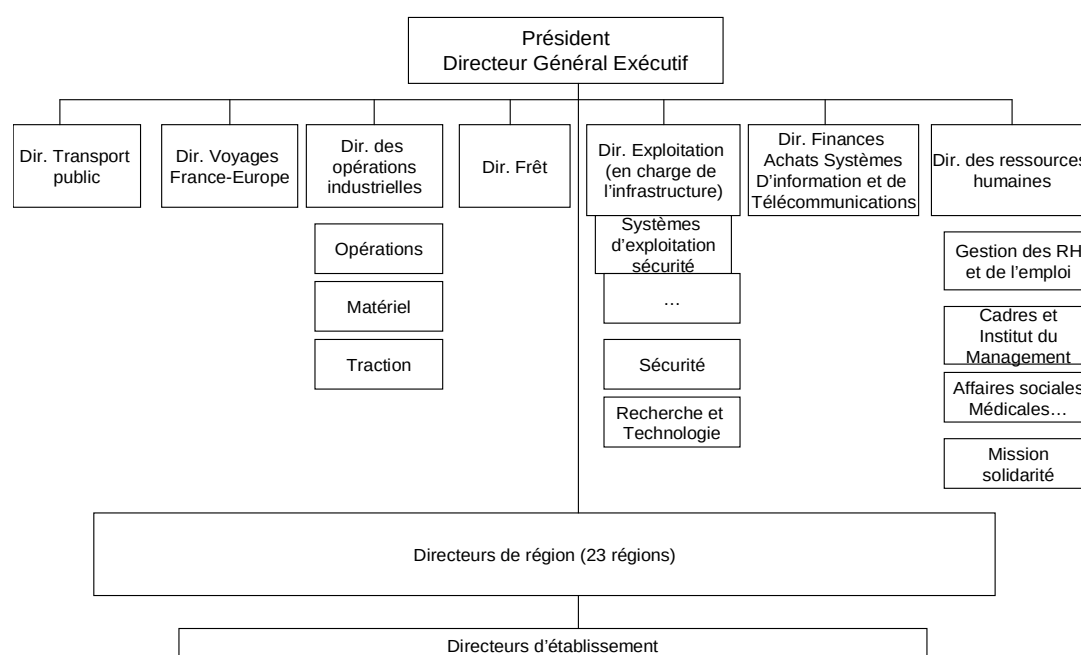


Figure 17 : Organigramme simplifié de la SNCF

La caractérisation de la bureaucratie est depuis longtemps nourrie par des analyses bien connues depuis Weber (1971) jusqu'à Mintzberg (1989) en passant par les travaux du groupe

⁵⁴ En 1938, la SNCF est une société anonyme d'économie mixte, créée pour une durée de 45 ans, dont l'État possède 51 % du capital. Les 49 % restants appartiennent aux actionnaires des sociétés financières ayant succédé aux cinq compagnies : Compagnie du Nord, réseau Ferroviaire d'Alsace-Lorraine, Compagnie du chemin de fer Paris-Lyon-Marseille, Paris-Orléans et Compagnie de l'Est. L'ensemble du personnel bénéficie d'un régime particulier de retraite et d'un statut. Les agents de la SNCF ne sont pas des fonctionnaires.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

d'Aston (Pugh et al., 1963, 1969) ou ceux de Burns et Stalker (1961, 1995). Desreumaux (1998) rappelle dans son ouvrage *Théorie des organisations* les apports de ces auteurs principaux.

La SNCF est présentée d'après les critères habituellement retenus, en l'occurrence ceux de Mintzberg (1989), repris dans le tableau 16 ci-dessous.

Caractérisation d'une bureaucratie	Le cas de la SNCF
Eléments structurels	
Spécialisation des tâches : forte spécialisation horizontale et verticale.	Au moins cinq niveaux hiérarchiques (spécialisation verticale) et de nombreux métiers différents (plus de 400) dans les principales Directions (spécialisation horizontale).
Formalisation du comportement bureaucratique.	Importance des nombreux référentiels qui concernent les règles à respecter.
Regroupement généralement fonctionnel.	La structure qui était jusqu'en 2004 répartie par fonction est en train d'évoluer pour constituer des centres de profits et des groupements par activité.
Taille des unités : grande à la base, étroite ailleurs.	Même phénomène retenu à la SNCF.
Système de planification et de contrôle : planification des actions.	Le Projet Industriel décliné en projets d'établissements constitue une planification cohérente de l'ensemble des actions de la SNCF à horizon de trois ans.
Dispositifs de liaisons : peu de dispositifs de liaisons.	Les liaisons entre les entités passent par la voie hiérarchique.
Eléments conjoncturels	
Ancienneté et taille : généralement ancienne et grande.	La SNCF a été créée en 1938, elle compte 160.000 personnes (la principale direction en effectifs, l'Infrastructure, compte 60.000 personnes).
Système technique : directif mais pas automatisé, pas très complexe.	La comparaison du niveau de productivité de la SNCF avec celui de ses concurrents étrangers montre que la SNCF dispose d'une marge de progression.
Environnement : simple et stable.	La SNCF fut pendant très longtemps en situation de monopole et subventionnée par l'Etat français.
Pouvoir : contrôle technocratique et extérieur.	La SNCF est une entreprise publique soumise à un contrôle de l'Etat.

Tableau 16 : Les composantes clés de la SNCF d'après les critères de Mintzberg (1982, 1989) caractérisant une bureaucratie

La SNCF présente un centre opérationnel diversifié et très spécialisé. Les fonctions du centre opérationnel sont très variées du fait notamment de la grande spécialisation des tâches.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Les agents du centre opérationnel dans leur majorité réalisent un travail à la fois routinier et exigeant une forte technicité. Ils sont peu qualifiés à l'embauche : le diplôme à l'entrée est souvent en dessous du Baccalauréat.

Le sommet stratégique veille à ce que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la constituent.

Le pilotage de la SNCF est organisé en activités et en domaines et non selon la classification des établissements : les activités voyageurs (Voyage France Europe et Gares pour les grandes lignes, IDF pour l'Ile-de-France et TER pour les régions), le Fret (transport de marchandises), les domaines Matériel et la Traction (prestations internes), l'Infrastructure (entretien des voies pour la SNCF ou Réseau Ferré de France) et le domaine des éléments communs (sièges, Finances, Ressources Humaines...).

Une longue ligne hiérarchique s'étend entre le sommet stratégique et le centre opérationnel avec l'encadrement. La technostructure se diffuse à tous les niveaux de la hiérarchie de la SNCF.

Ces différentes parties sont bien ancrées dans la culture cheminote (Bouyer et al., 2003 ; Dumont, 1996) dont les deux piliers sont la sécurité et la technique. Elles sont liées entre elles par des systèmes de flux variés.

La coordination entre les entités se fait par la normalisation du travail au travers de nombreux référentiels. Dans l'organisation de la SNCF, la technostructure est représentée à tous les niveaux de la hiérarchie. Cependant, les organisations formalisées, bureaucratiques avec des instruments de contrôle guidant le processus ne sont pas forcément dommageables à l'innovation (Normann, 1971 : 214). Adler et Boris (1996) dans leur analyse spécifient que la bureaucratie peut être facilitante ou coercitive selon les cas. Ils proposent une conceptualisation d'une formalisation qui aide à réconcilier des appréciations contrastées de la bureaucratie soit comme aliénant les employés, soit comme les rendant capables de mieux effectuer leurs tâches.

Selon l'OCDE entre 1970 et 1990, le trafic de voyageurs au sein de la Communauté Européenne a doublé, tous modes confondus, mais le chemin de fer n'a connu qu'un accroissement de 27 % (CEMT, 1995 : 212). En 1983, la SNCF devient un EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial), dans le cadre de la loi d'orientation sur les transports intérieurs (LOTI) du 30/12/1982. L'une des conséquences majeures de ce statut tient au principe de spécialité auquel sont soumis les EPIC.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

En annexe 6, quelques points de repères chiffrés sur la SNCF sont présentés. Les années 1990 ont été marquées par des grèves et le lancement d'un Projet Industriel.

Après avoir décrit le contexte actuel de la SNCF dans lequel l'Innovation Participative s'inscrit (section 1), nous présentons de façon générale le dispositif d'Innovation Participative à la SNCF (section 2), puis le dispositif d'Innovation Participative détaillé en un ensemble de routines élémentaires (section 3)

Section 1. La SNCF et son contexte actuel.

Seule la période contemporaine est ici évoquée. La SNCF se présente aujourd'hui comme une organisation d'allure bureaucratique, confrontée à un certain nombre de défis majeurs liés à l'évolution du contexte institutionnel et stratégique (1.1.). Dans ce cadre, elle s'appuie depuis les années 1990 sur la formulation d'un Projet Industriel (1.2.).

1.1. Les défis contemporains et les réponses de la SNCF.

1.1.1. Un bref historique de la SNCF.

L'apparition des chemins de fer, au milieu du 19ème siècle, a été le résultat des initiatives privées qui ont découvert le potentiel de ce nouveau mode de transport (Ribeill, 1993). « *A la fin du 19ème siècle, au nom de l'unité nationale et des stratégies militaires, les pouvoirs publics étendent à l'ensemble du territoire national la desserte ferroviaire* » (Ribeill, 1984).

Héritière d'un paternalisme autoritaire des compagnies, la SNCF est figée dans ses institutions et la métamorphose du corps des cheminots ne peut se faire sans de violentes crises sociales.

Au début des années 1980, les conflits sont plus nombreux, chaque décision de la Direction est contestée par les syndicats. Les personnels roulants s'illustrent comme les plus mobilisés. Le mouvement reflète des revendications, à la fois catégorielles, locales ou collectives.

Une crise de confiance de l'encadrement apparaît également. Historiques par leur durée, les actes de sabotage et la mobilisation massive, le conflit et les grèves de 1986-1987 engendrent une remise en cause du management traditionnel (Ribeill, 1992).

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Des axes de progrès sont mis en évidence avec l'amélioration des conditions de travail des roulants, l'élargissement de l'autonomie des régions, le développement de la communication interne et la mise en œuvre d'un management participatif.

Ce conflit dévoile également un émiettement syndical, lié en partie au déclin de stratégies unitaires. Suite à ces grèves, un audit est réalisé à la demande du Directeur Général de la SNCF par l'équipe de M. Crozier avec Jacques Lesourne. Il révèle un profond malaise et la nécessité d'une vraie modernisation sociale. La Direction Générale, soucieuse de comprendre ce phénomène qui lui a échappé, a d'abord demandé à « *tous les cadres en situation d'autorité de rédiger un rapport sur ce qu'ils avaient vécu, leur analyse de la situation et leurs recommandations* » (Crozier, 2004 : 281). Puis, sous la responsabilité de l'équipe de M. Crozier, une enquête qualitative en profondeur est menée auprès des cheminots de base et notamment auprès des conducteurs de locomotive. Cet audit est publié dans *la Vie du Rail*. Dès 1988, une autre enquête suit sur le groupe des contrôleurs et une autre sur l'encadrement (Crozier, 2004 : 288-289).

En 1988, sous la Présidence de François Mitterrand, le Président de la SNCF, M. Rouvillois donne sa démission⁵⁵ et Jacques Fournier prend la suite avec « *une politique qui est celle du retour au pouvoir de la CGT à travers le rétablissement du dialogue social traditionnel* » (Crozier, 2004 : 289).

Les années 1990 sont celles de l'incitation à la productivité et de l'introduction d'une stratégie commerciale. En 1991 est créée la Direction de la Recherche. En 1993, la SNCF se structure autour de trois grandes activités : les Voyageurs, le Fret et l'Infrastructure.

Ce changement de structure organisationnelle et de mode de fonctionnement, en adoptant un système de gestion par activités, a pour but de rendre la SNCF plus performante et de l'adapter aux changements économiques.

En 1996, sous la présidence de Loïck le Floch Prigent, est esquissé un projet d'entreprise, repris par Louis Gallois avec le Projet Industriel. Les mots d'ordre de l'« ère Gallois » sont dorénavant : « client, Europe, efficacité ».

⁵⁵ Cette démission intervient après l'accident ferroviaire le 27 juin 1988 dans la gare de banlieue souterraine de Paris-Lyon qui a fait 59 morts et 57 blessés.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Afin de régler l'endettement chronique de l'entreprise, et en suivant les directives européennes, le 13/02/97 le Président de la République promulgue la loi n° 97-135 créant l'établissement public « Réseau Ferré de France » (RFF⁵⁶). Après soixante ans d'existence, la SNCF perd son unicité et sa mission se tourne vers le commercial.

Les années 2000 marquent le recentrage sur les métiers et la mise en place d'un nouveau mode de pilotage. En 2004, convaincue de la nécessité du recentrage sur ses métiers, la SNCF se réorganise en quatre branches avec le Fret, l'Infrastructure, Voyages France Europe (VFE) et les Transports Publics (TP). Désormais, les Directions de ces quatre branches administrent leur périmètre public et leurs filiales.

« Si l'on veut vraiment moderniser le service public, et en particulier les grandes entreprises publiques, il faut y contribuer directement de l'intérieur et en profondeur », dit un contrôleur de gestion de la SNCF⁵⁷.

Abordons maintenant la manière dont la SNCF fait face aux mutations avec la mise en œuvre de son Projet Industriel qui s'inscrit dans un nouveau contexte stratégique pour cette société.

1.1.2. Le contexte stratégique de la SNCF.

La SNCF depuis les années 1980 ne parle plus d'usager, mais de client (Saïas et Montebello, 1979). Avec la modification des attentes des citoyens, le thème de la modernisation des services publics apparaît et nécessite une mise en action.

Les compagnies de transport ferroviaire doivent être attentives à de nouvelles exigences des clients en prenant en compte le besoin croissant de mobilité et la durée des déplacements. Les offres les plus rapides et les plus sécurisées, de préférence écologiques, obtiennent la préférence des clients.

La question des changements dans les services publics est apparue dans les années 1980 avec les évolutions du contexte économique, social et politique de ces activités. La situation du transport ferroviaire en Europe a donné lieu à une analyse prospective en 1995 sur l'avenir du rail, ses atouts et ses risques.

Pour reprendre les termes de Plassard (1995 : 118), la prise en compte des besoins des clients implique une « véritable révolution culturelle dans les entreprises ferroviaires » qui, depuis toujours, « sont très sensibles aux contraintes techniques de leur activité : faire circuler les trains sans risque, sans retard, et le plus rapidement possible.

⁵⁶ RFF était appelé précédemment Réseau Ferré National (RFN), puis France Rail et enfin Réseau Ferré de France.

⁵⁷ D'après *L'Expansion*, avril 2005, N° 696, p.122.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Mais les usagers souvent ne sont pris en considération que de façon secondaire dans l'ensemble des décisions ». De plus, il faut créer de nouveaux lieux d'échanges, en transformant les actuelles gares en systèmes intermodaux, pas nécessairement gérés par un seul transporteur.

Le transport de marchandises et de voyageurs s'inscrit dans une problématique du rail en Europe. En 1995, la Conférence Européenne des Ministres des Transports a organisé un Séminaire International sur le sujet de la situation du transport ferroviaire en Europe. Nous nous appuyons sur la synthèse de ces travaux publiée dans « *Des chemins de fer, pour quoi faire ?* » qui évoque les voies de développement du transport ferroviaire en Europe et les perspectives des entreprises de ce secteur (CEMT, 1995).

En étudiant les opportunités de développement pour les chemins de fer, Plassard (1995) avance que les entreprises ferroviaires sont dans une période cruciale de leur histoire et qu'il convient dorénavant de définir les services à développer et ceux à abandonner. Ce choix est difficile : « *Le plus important est de pouvoir répondre à la question des avantages apportés par 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 transports des voyageurs et des marchandises, les branches en perte de vitesse et les segments porteurs d'avenir.

Dans les transports de voyageurs, les branches en perte de vitesse sont le « train de campagne » et le trafic de trains nommé de « grandes lignes ». Comme segments porteurs, il considère le transport de banlieue dans les grandes agglomérations et les transports interurbains entre grandes villes régionales et les déplacements interrégionaux grâce aux lignes à grande vitesse.

Dans les transports de marchandises, le wagon isolé est en perte de vitesse. Le train complet et le transport combiné sont sous certaines conditions des branches porteuses (tableau 17).

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

	Branches porteuses	Branches en perte de vitesse
Transport de voyageurs	Les transports de banlieue dans les grandes agglomérations. Les transports interurbains entre grandes villes régionales. Les déplacements interrégionaux avec la grande vitesse.	Le train de campagne Les trains dits de grandes lignes
Transport de marchandises	<u>a) Train complet</u> Il ne répond qu'à la demande d'une catégorie limitée de chargeurs, ce qui pourrait conduire à ne conserver que quelques tronçons bien aménagés susceptibles de générer un trafic important (question de l'aménagement du territoire). <u>b) Transport combiné⁵⁸</u> (mode de transport appelé à se développer fortement face aux conséquences de la très forte croissance du transport routier de marchandises). Il est très compétitif s'il est à même de : - permettre la traversée de zones difficiles (ex. les traversées alpines), - réduire la saturation dans les zones à trafic très dense⁵⁹.	Wagon isolé

Tableau 17 : Les branches porteuses et en perte de vitesse (d'après Plassard, 1995)

Concernant la grande vitesse, le développement du TGV a toujours reçu la priorité dans l'organisation des dessertes et dans le choix des investissements. La SNCF a fait appel aux collectivités locales pour couvrir une partie des investissements liés aux services à plus faible vitesse.

Sur le transport combiné, l'augmentation de la vitesse de circulation et la fiabilité des horaires sont deux questions stratégiques.

⁵⁸ « Le transport combiné désigne l'emploi successif de deux ou plusieurs modes de transport pour l'acheminement d'un envoi de marchandises. Le plus souvent, cette expression sans autre précision fait référence au transport combiné « rail-route », parfois appelé aussi « ferroutage ». D'autres combinaisons sont utilisées impliquant la voie fluviale et le transport maritime, on parle alors généralement de transport intermodal ». Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Transport_combin%C3%A9

⁵⁹ Des encombrements généralisés sont prévisibles dans un horizon rapproché.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Les principaux atouts du rail sont liés à la massification des circulations routières sur quelques grands axes qui risquent de connaître la saturation. Aujourd'hui le rail bénéficie d'une meilleure acceptation sociale des investissements ferroviaires par rapport aux investissements routiers⁶⁰. Il s'agit de donner la possibilité de généraliser la grande vitesse en améliorant la régularité, la liberté d'accès, la transparence des prix et l'articulation avec les autres systèmes de communication.

Les principaux risques résident dans la capacité des entreprises ferroviaires de passer d'un mode de fonctionnement basé sur la logique technique à une logique de service. Dans une période de régression des activités, il est très difficile pour les dirigeants de définir des choix clairs et parfois douloureux en termes d'objectifs économiques et d'obtenir l'adhésion du personnel à ces objectifs. Ensuite, le risque est d'augmenter les difficultés financières et l'endettement sans le soutien des pouvoirs publics. La plupart des entreprises européennes de chemin de fer sont endettées et les aides apportées par les pouvoirs publics se manifestent notamment par des garanties d'emprunts et par la prise en charge de la dette. Enfin, un dernier risque concerne la couverture spatiale du système. Il s'agit de savoir si l'abandon des lignes non rentables et la concentration des services dans les régions les plus rentables sont sources de problèmes ou non concernant les déplacements des personnes et l'aménagement du territoire.

Lors de la Conférence Européenne des Ministres du Transport en 1995, la question évoquée est celle de la confusion des missions dévolues dans le passé aux réseaux et de l'endettement qui en a résulté. La situation du chemin de fer trouve donc ses racines dans un passé ancien et interpelle sur les responsabilités à la hauteur des innovations que le chemin de fer peut et doit impérativement proposer s'il veut éviter sa marginalisation à terme (CEMT, 1995 : 213).

Ainsi, la CEMT (1995 : 222) propose la séparation des comptes d'infrastructure et d'exploitation pour endiguer le problème croissant de l'endettement des entreprises ferroviaires.

La SNCF est en outre confrontée à l'ouverture à la concurrence. Ainsi, d'après les directives adoptées par la Commission européenne à Bruxelles le 23 janvier 2002, est entérinée la libéralisation complète du fret en Europe dès mars 2003. Le 15 mars 2003 a eu lieu l'ouverture du trafic international de marchandises sur une large partie du réseau européen.

⁶⁰ Le grand public et les collectivités sont plus sensibles aux problèmes de l'environnement.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Le fret en France est soumis à la concurrence sur le marché transfrontalier depuis 2003 et sur le marché domestique à partir de 2006. L'Infrastructure, les travaux et la maîtrise d'œuvre associés sont théoriquement ouverts à la concurrence depuis 2003. Les transports publics en France s'ouvrent à la concurrence à partir de 2007. Puis, le marché des passagers longue distance en transfrontalier connaîtra la concurrence en France à partir de 2009 et en national à partir de 2010.

En 1995, près de 30 milliards d'euros d'endettement se sont accumulés depuis 1981. La SNCF ne gère désormais que de la décroissance, hormis avec le TGV.

L'endettement de la SNCF en 2004 s'élève à près de 7 milliards d'euros. La dette de la SNCF et les critères de convergence définis par le traité de Maastricht constituent deux axes majeurs du contexte de la réforme de 1997 qui a conduit à la création de RFF (Réseau Ferré de France).

Cette réforme de 1997 a permis de clarifier les responsabilités entre l'Etat et la SNCF. Elle permet également une plus grande implication des régions.

Sont détaillés en annexe 7 les rôles entre RFF et la SNCF et le contenu de la loi n° 97-135 du 13/02/1997 relative à la création de RFF.

La récupération de la dette de la SNCF par RFF permet de donner « une seconde chance » à la SNCF. Dans un contexte où l'ouverture à la concurrence se rapproche, la création de RFF en 1997 constitue un plan de sauvetage et permet à la SNCF de se recentrer sur son métier d'exploitant commercial et de la décharger de presque 20 milliards d'euros de déficit.

La régionalisation des transports a pour objectif de ramener cette activité à l'équilibre notamment en adaptant l'offre de transport à la demande des usagers et ce au plus proche du marché. Toutefois, les résultats opérationnels continuent d'être négatifs (si on omet les cessions immobilières à caractère exceptionnel).

Dans un contexte où les « usagers » sont devenus des « clients » de plus en plus exigeants qui comparent un service avec un autre, et donc en particulier un mode de transport avec un autre, la SNCF doit répondre à cette nouvelle situation du marché et s'organiser en conséquence.

Face aux directives européennes, et face aux perspectives et défis du transport ferroviaire, une des réponses de la SNCF repose dans l'élaboration du Projet Industriel.

1.2. La formulation d'un Projet Industriel.

Le Projet Industriel est le plan stratégique de la SNCF, dont les actions sont tournées vers le commercial et vers les clients, ce que son libellé n'indique pas. Les défis de la SNCF et les axes de progrès prioritaires sont définis dans le Projet Industriel et dans sa déclinaison opérationnelle, que sont les Projets d'établissement.

Tous les programmes, projets et actions ont comme but de préparer l'entreprise pour qu'elle puisse prendre en compte les besoins de ses clients, les fidéliser, augmenter les trafics et continuer à fournir un service public sécurisé et de qualité.

Le début des années 1990 est marqué à la SNCF par une volonté de modernisation (1.2.1) qui va se traduire par le Projet Industriel. Avec l'arrivée de Louis Gallois en 1996, le Projet Industriel prend un nouvel essor (1.2.2.) et ambitionne de faire de la SNCF « l'entreprise de service public de référence en Europe ». Le Projet Industriel sur la période 2006-2008 veut renforcer et améliorer la position stratégique de la SNCF (1.2.3.).

1.2.1. Le Projet Industriel : un chemin vers la modernisation.

Début 1990, alors que la SNCF ressemble encore à une bureaucratie militaro-hiérarchique, elle introduit des stratégies commerciales et dans cette orientation, une incitation à la productivité. Ce sont les prémices du Projet Industriel qui va suivre quelques années plus tard.

La préparation du Contrat de Plan entre l'Etat et la SNCF engendre de nombreuses préoccupations chez les cheminots. Les syndicats redoutent la filialisation et même une privatisation de l'entreprise. Les premières mobilisations apparaissent. Par ailleurs, un nouveau Contrat de Plan laisse entendre que l'évaluation prend désormais en compte les performances individuelles et le « mérite ». La résistance des cheminots et des syndicats devient alors plus importante.

En 1995, le plan Juppé amène de nouvelles revendications, en voulant réformer le système de retraite. Cette annonce remet en cause l'une des caractéristiques du « statut » des cheminots datant de la fin du 19ème siècle. Trois semaines de grève suivent avec une mobilisation massive des cheminots. Par rapport à 1986, l'opinion publique a moins soutenu la SNCF dans ses revendications. Le gouvernement, alors que la SNCF est au bord de la faillite, doit rétablir une paix sociale durable.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Le Projet Industriel est le support d'une modernisation économique et sociale.

Loïk Le Floch-Prigent, connu pour son attachement au dialogue social, est nommé à la tête de la SNCF le 20 décembre 1995 afin de remettre de l'ordre et d'assurer la paix sociale.

Le principe du Contrat de Plan est supprimé, ce qui confère à la SNCF une plus large autonomie de gestion mais une faible visibilité à long terme – les intentions des actionnaires n'étant pas forcément claires.

Le Président de la SNCF, Loïk Le Floch-Prigent, bientôt rattrapé par ses problèmes judiciaires, a le temps de renouer les fils du dialogue social avec les syndicats (surtout la CGT) et d'esquisser un projet d'entreprise. En février 1996, il invite les organisations syndicales à participer à l'élaboration d'un Projet Industriel dans le but de connaître la situation de l'entreprise. Deux mois plus tard, il lance la deuxième phase du projet présentant le document « l'identité et les missions de la SNCF ».

En juillet 1996, Louis Gallois accède à la Présidence de la SNCF. Son action s'inscrit dans la continuité de son prédécesseur. Il fait le choix d'une stratégie de croissance avec davantage d'effectifs, de productivité, de changements négociés et de paix sociale. Il donne des perspectives de développement pour l'ensemble de l'entreprise et obtient les faveurs des syndicats.

En septembre 1996, le Président Louis Gallois présente le Projet Industriel, « pacte de modernisation de la SNCF », au Comité Central de l'Entreprise (CCE) qui émet un avis défavorable. Dans les jours qui suivent, ce projet stratégique est approuvé par le Conseil d'Administration de la SNCF.

1.2.2. Le Projet Industriel de 1996 à 2005.

Une première phase d'expérimentation de ce Projet Industriel se déroule de 1997 à 1999 et permet à la SNCF de trouver ses repères et de s'engager dans la voie du redressement.

Lors de ses différentes interventions en 1996, le PDG Louis Gallois déclare que *« la politique d'innovation de la SNCF s'inscrit dans la même dynamique que le Projet Industriel. Cela veut dire que tous les établissements doivent s'y impliquer, inciter les agents à exprimer leurs idées et les accompagner dans leur réalisation. C'est l'une des difficultés »*.

« L'objectif est clair : faire que chacun devienne acteur du changement, et d'un changement dont il peut mesurer les effets ».

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Le Président Louis Gallois diagnostique un problème de remontée des idées.

Le statut des cheminots peut apparaître comme un frein à l'expression des initiatives individuelles. *« Comme les cheminots ont un statut qui les protège, je pense que la contrepartie, c'est qu'ils peuvent prendre des risques et qu'ils doivent prendre des risques, c'est ce à quoi je les encourage. Et la création, c'est un risque »*, d'après un discours de Louis Gallois (1998). Le Projet Industriel propose donc de réorienter les moyens dont dispose la SNCF et de favoriser la prise d'initiatives.

Une seconde phase de 2000 à 2002 prévoit de relayer la stratégie nationale avec des axes de progrès déclinés pour chaque établissement.

Le Projet Industriel, élaboré par les professionnels de l'entreprise, établit 50 programmes prioritaires⁶¹, groupés en 17 plans d'actions concernant trois grands volets : les clients, l'entreprise et les hommes.

L'orientation client est l'un des thèmes majeurs du Projet Industriel. Pour les cheminots, la culture technique et les impératifs de sécurité sont très prégnants. Les fonctions marketing et commerciales sont apparues tardivement, dans les années 1970.

En tant qu'entreprise publique, la SNCF a d'abord transporté des usagers avant de découvrir des clients. Cette notion de clients est récente dans l'histoire de cette entreprise. Ainsi, depuis les années 1980, l'orientation client a amené l'entreprise à se structurer autour de différents marchés. En s'adressant aux cadres lors de la journée d'accueil des attachés-cadres, le 12/02/1998, le Président n'hésite pas à dire que le Projet Industriel donne la priorité aux clients : *« C'est une rupture avec notre vocation technicienne (priorité de l'offre) au profit de la satisfaction de la demande. C'est la réhabilitation des fonctions commerciales par rapport aux fonctions techniques »*.

En avril 2001, la réforme « Cap Clients » accorde l'organisation territoriale de la SNCF à son marché. Sa mise en œuvre devait passer par une transformation des Etablissements d'Exploitation en établissements mono-activité (soit Voyageur, soit Fret, soit Infrastructure...).

⁶¹ Chaque programme prioritaire est présenté selon le schéma suivant : problématique, objectifs et description du programme, calendrier de mise en œuvre, effets attendus dans les prochaines années et dispositifs de suivi.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Ce changement amène les syndicats à appeler à la grève. Ils craignent une fois de plus la filialisation et même la privatisation, crainte toujours présente dès qu'une réforme est proposée. Néanmoins, les syndicats demeurent divisés quant à la mobilisation à tenir, même s'ils sont opposés à cette réforme. Rapidement le conflit se transforme en revendications catégorielles (menées par Sud Rail notamment), Louis Gallois est contraint de renoncer en partie à « Cap Clients ». Ceci démontre que la SNCF a encore du mal à engager une véritable modernisation concertée comme le souhaite son Président.

Négociier s'avère logique dans une entreprise où la participation aux élections professionnelles est élevée et où les syndicats sont très représentés.

L'année 2002 est marquée par une accélération, avec la démarche contributive⁶² au Projet Industriel 2003 - 2005, qui vise l'implication de tous les cheminots. La cogestion est encore loin d'exister mais avec la préparation du nouveau Projet Industriel 2003 - 2005, un pas vers le dialogue est franchi.

Un questionnaire élaboré par la SOFRES est envoyé à tous les cheminots. Plus de 45.000 questionnaires ont été retournés et analysés par la Direction qui finalise les orientations du Projet Industriel.

Ce nouveau Projet Industriel est le reflet d'une volonté de césure dans la stratégie de la SNCF mais également dans la vocation de son management. Socialement, la SNCF, avec un nombre de jours de grèves conséquent (plus de 100.000 par an), reste fragile.

La SNCF affiche, dès la phase de 2003-2005 de son Projet Industriel, la volonté de devenir « l'entreprise de service public de référence en Europe ».

Le Comité Exécutif établit des programmes prioritaires par activité et domaine qui sont déclinés avec la réalisation des projets d'établissement.

Des forums régionaux et nationaux sont organisés pour dresser un bilan et élaborer la suite du Projet Industriel. Les syndicats sont associés lors de tables rondes avec la Direction.

Les retombées sont nombreuses, parmi lesquelles l'augmentation du trafic et le progrès en outils de gestion. Malgré cela, les cheminots dans leur ensemble ne s'approprient pas ces programmes.

⁶² Cette démarche est nouvelle et prétend rompre avec cette pratique ancienne et ancrée qui consiste à dire systématiquement à chacun ce qu'il doit faire et comment il doit le faire.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Les stratèges de la SNCF définissent en 2003 les enjeux majeurs de la SNCF de la façon suivante : des besoins d'investissement forts pour maintenir le parc de matériel, le changement démographique de l'entreprise, la concurrence et l'ouverture à l'Europe ainsi que le problème du fret.

De façon générale, ces changements posent le problème d'une réinvention d'un service public adapté à ces nouvelles données. Nul ne sait ce que seront les transports ferroviaires dans quelques années mais il paraît certain que ces changements subis par l'entreprise devront se traduire par des changements profonds de comportement à l'intérieur de l'entreprise.

De nombreuses « constantes » de la SNCF depuis des décennies doivent être remises en cause par ces évolutions : importance de la fonction de gestion, changement des règles de gestion du personnel, évolution du rôle de l'encadrement.

Un des points forts relevés concerne la nécessité de recruter davantage de personnel pour faire face aux évolutions démographiques et rompre ainsi avec la tendance de la dernière décennie.

Un autre point fort pourrait venir de la prise de conscience par l'entreprise de ses forces : « *combien savent que la SNCF est le premier groupe de services en Europe ?* » (Bouyer et al., 2003).

La rénovation managériale de la SNCF a pour objectif de développer, à tous les niveaux hiérarchiques, l'initiative et la prise de responsabilité, la culture clients et la culture du résultat. Pour cela, un Institut du Management est créé, entièrement dédié à la formation, au développement et à l'accompagnement de l'encadrement. Il lance régulièrement de nouveaux « produits », plutôt destinés aux cadres dirigeants comme en 2001, une Charte de Management. Celle-ci décrit les valeurs, les compétences clés et les pratiques élémentaires, censées caractériser la politique de management de la SNCF. Nous verrons au cours de notre recherche que certaines de ces valeurs se distinguent beaucoup de la réalité du terrain.

Parmi les pratiques élémentaires affichées dans la Charte, deux concernent une logique d'amélioration permanente : « *Mettre en œuvre des démarches de progrès continu (innover et créer une dynamique motivante pour faire progresser l'entreprise)* » et « *Développer les compétences de ses collaborateurs (se sentir responsable et agir pour accroître le potentiel de son équipe)* ». L'IPC (Innovation Progrès Continu) entre alors de façon officielle dans les pratiques managériales. Cela lui confère une place plus formelle et mieux définie qu'auparavant.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

La décision est prise en 2004 de dynamiser la politique de l'innovation de la SNCF. Cette tâche est confiée à la Direction de l'Innovation et de la Recherche. En raison de l'évolution rapide de l'environnement concurrentiel, « *la nécessité d'offrir en permanence des services nouveaux est devenue l'axe central du fonctionnement de l'entreprise, le modèle d'innovation de l'entreprise est à réinventer* » ainsi que l'affirme le Directeur de la Recherche et de l'Innovation à la SNCF, Philippe Renard (*Rail et Recherche*, juin 2005).

1.2.3. Le Projet Industriel de 2006-2008.

La rénovation managériale entamée en 1997 conduit à une inversion de tendance : le taux d'absentéisme et le nombre d'accidents du travail diminuent.

La démarche managériale impulsée par l'Institut du Management s'appuie sur la création des fonctions de dirigeants de proximité⁶³ (Dpx), qui se généralisent à toute l'entreprise en 2001 et sur une politique de professionnalisation des managers.

Des signes d'évolution positifs sont relevés dans ce Projet Industriel de 2006-2008 avec une croissance du chiffre d'affaires qui permet d'investir, une amélioration de la performance opérationnelle, un réseau d'alliances dans les activités voyageurs et une organisation par branche pour répondre à des attentes clients différentes (Transport Public, Fret, Voyages France Europe, Infrastructure).

La figure 18 résume l'évolution du Projet Industriel de 1997 à aujourd'hui et montre dans quelle continuité s'inscrit ce Projet Industriel de 2006-2008 qui se veut offensif.

⁶³ Ce métier de dirigeant de proximité (Dpx) dans l'histoire de la SNCF est récent. Il a été introduit dans les années 1990 dans plusieurs Activités ou entités, comme le Fret, le Matériel, la Traction et dans tous les Etablissements d'Exploitation. A l'Infrastructure, les 100 premiers Dpx sont entrés en fonction en juin 2001. En 2002, les Etablissements Equipement comptent plus de 1.500 Dpx.
Source : *Les Infos de l'Infra, Le supplément Infrastructure des Infos*, du 29 juin au 20 septembre 2001, n°2.

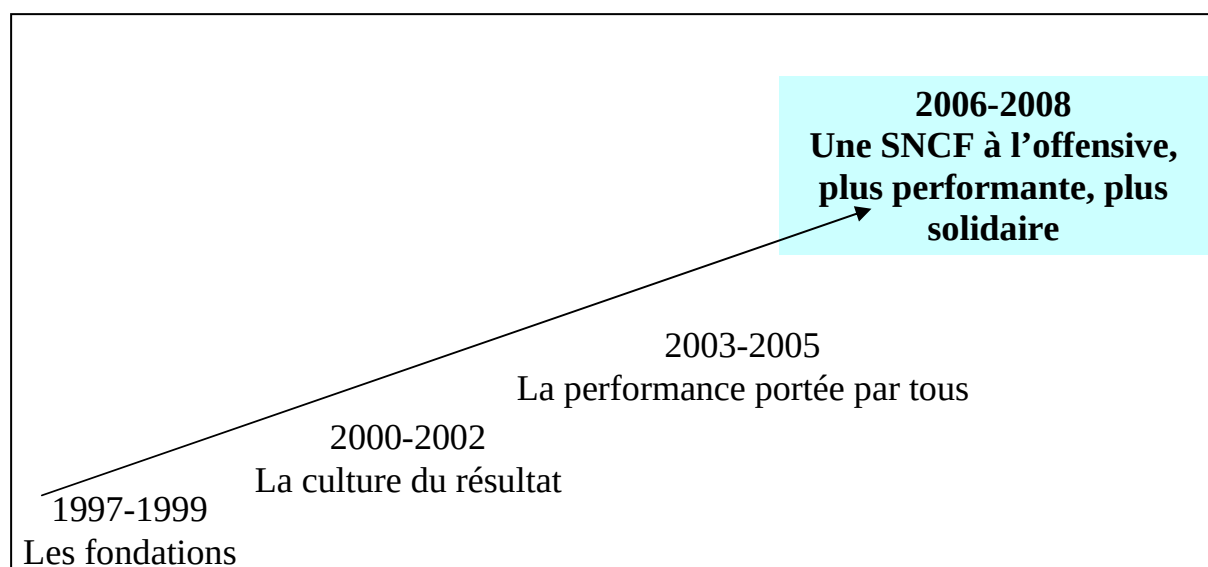


Figure 18 : Le Projet Industriel à la SNCF depuis 1996

L'innovation en général et l'Innovation Participative en particulier, ont désormais une place à part entière dans le Projet Industriel de la SNCF.

L'Innovation Participative est inscrite dans le Projet Industriel 2006-2008 avec trois indicateurs de résultats, intégrés dans les tableaux de bord de pilotage des établissements et au niveau national et qui permettent de mesurer la performance de l'Innovation Participative : le nombre d'auteurs d'idées, le pourcentage d'idées appliquées sur les idées retenues, le pourcentage d'idées émises non activées depuis plus de trois mois.

Un plan de communication institutionnelle a été lancé en 2005 avec le changement de logo de la SNCF. La nouvelle identité de la marque « des idées d'avance » met en lumière l'Innovation Participative. Un personnage « Idix » symbolisant les idées d'avance a été créé.



Encadré 4 : Personnages « Idix » issus de la campagne publicitaire menée par la SNCF en 2005

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

La Direction de la Communication de la SNCF a mis en oeuvre la nouvelle communication institutionnelle de la SNCF en 2005 sur « *des idées d'avance* ». B. Emsellem a donné une interview à ce sujet aux *Infos* (support interne de la SNCF) dans le numéro spécial du 17/03/2005.

La SNCF met en avant sa volonté d'innover depuis 1996 et, de façon plus accentuée, depuis 2003 et surtout depuis 2006. La capacité de la SNCF à être une entreprise innovante est au cœur des préoccupations de ses dirigeants comme le souligne Louis Gallois dans de nombreux discours. La nouvelle Présidente, Anne-Marie Idrac, a repris la politique menée sous l'impulsion de son prédécesseur depuis l'été 2006.

La SNCF se propose de produire des offres innovantes dans les domaines où cela constitue un levier de croissance positive (orientation stratégique numéro 1 du Projet Industriel). Dans le contexte d'une ouverture à la concurrence, la SNCF a l'ambition de devenir un acteur majeur en Europe avec une offre de transports élargie autour du ferroviaire. L'innovation figure en bonne place dans deux des quatre orientations stratégiques de l'entreprise et de son Projet Industriel (étape 2006-2008).

La SNCF veut inventer son modèle d'innovation et améliorer les façons de travailler et de s'organiser. La figure récapitulative 19 met en avant la place spécifique de l'Innovation Participative dans le contexte stratégique de la SNCF, qui nécessite des économies et l'implication de son personnel pour mener les réformes et relever les défis d'un contexte d'ouverture à la concurrence. Le Projet Industriel répond à ces enjeux et défis que doit relever la SNCF. Elle a mis en place des pôles de compétences dès 1991 avec un réseau de plus de 300 experts fédérés, mais aussi des programmes de recherche sur le confort dans les trains, la grande vitesse, le WIFI à bord, l'accessibilité, la réduction du bruit... Les pôles sont créés pour pérenniser et développer des compétences jugées stratégiques pour la SNCF, de façon à assurer une production de recherche pertinente.

La stratégie de la SNCF repose aujourd'hui de façon forte sur l'innovation, domaine où elle a connu quelques succès conséquents comme la création de voyages-sncf.com (4,5 millions de clients, plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires⁶⁴ avec 17 millions de transactions en ligne en 2005, premier site marchand français et en fort développement).

⁶⁴ Les ventes de billets de train ont représenté 85 % du volume d'affaires total du site. Plus de 24 millions de billets de train ont été vendus sur l'ensemble de l'année 2005, soit 65.000 par jour. Pour 2006, une croissance de 35 % du volume d'affaires est attendue avec 1,569 milliard d'euros, dont 1,337 milliard d'euros pour les ventes de billets de train, ce qui représenterait environ 28 % des ventes de billets de la SNCF en France (source : *La Tribune* - édition électronique du 19/01/06).

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

En juin 2005, le Comité de Direction de la SNCF adopte la création d'un fonds d'innovation⁶⁵ pour soutenir des projets issus de l'Innovation Participative et dont la validation nécessite des moyens importants. Le fonds d'innovation de la SNCF pourrait participer au financement d'entreprises innovantes, développant des technologies susceptibles d'avoir à terme des retombées dans le secteur ferroviaire. Des contacts sont pris notamment avec l'Agence Régionale de Développement d'Ile-de-France, et les modalités d'une intervention de la SNCF au travers de structures existantes sont actuellement étudiées avec elle.

En 2007, la création d'un pôle ingénierie de l'innovation se dessine au niveau de la Direction de la Recherche. Cette dernière, avec l'aide de la Direction de la Communication, met en place en 2007 un portail de l'innovation afin de valoriser l'effort d'innovation de l'entreprise. Il s'inscrit dans le contexte de « donner au train des idées d'avance » et a pour objectif d'inciter l'ensemble des agents à y contribuer en favorisant l'émergence d'une véritable culture de l'innovation. Burgelman (1986) et Burgelman et Sayles (1987) parlent d'intrapreneuriat pour décrire ce type d'incitation, mais aussi Bouchard (2007), Picq (2007) dans des revues à destination des managers. L'Innovation Participative est l'une des pierres angulaires sur laquelle la SNCF construit sa politique d'innovation de demain.

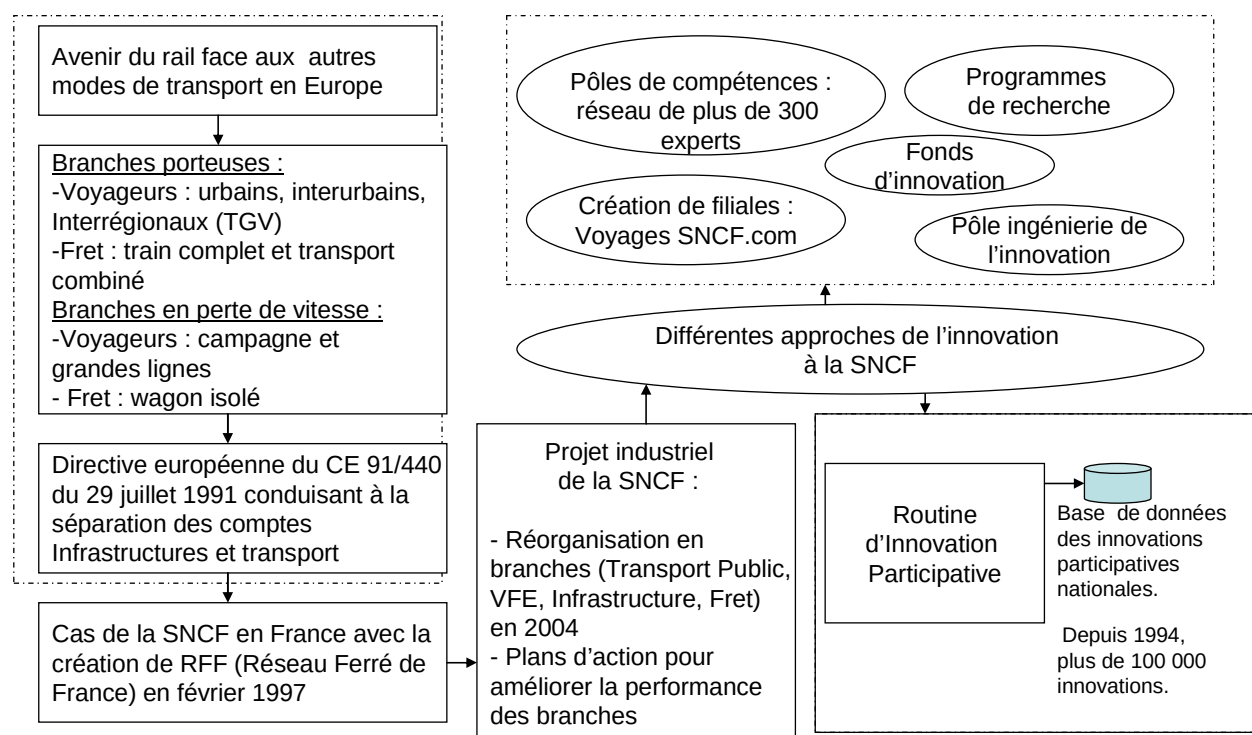


Figure 19 : Le contexte stratégique de la SNCF et l'Innovation Participative

⁶⁵ Nous pouvons noter que ce fonds d'innovation même s'il existe, est peu utilisé pour l'instant. Seules des dépenses liées à l'organisation d'un séminaire de créativité lui ont été imputées à l'été 2007.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Ainsi, la SNCF, depuis sa création en 1938, a su s'adapter à l'évolution de son contexte (Lunardi, 2006). D'entreprise nationalisée, elle est devenue ces dernières années une entreprise en mutation qui s'est préparée à l'ouverture à la concurrence. Des défis importants restent à relever pour améliorer les performances sur les plans industriel et commercial, et sur le plan économique et d'un point de vue humain.

Etudions maintenant comment le dispositif d'Innovation Participative (initialement appelée Suggestions) s'est comporté dans ce contexte stratégique évolutif depuis 70 ans.

Section 2. Le dispositif d'Innovation Participative à la SNCF : présentation générale.

Le dispositif d'Innovation Participative a une longue histoire, qu'une analyse des archives disponibles, complétée des observations de terrain et des entretiens réalisés, permet de reconstituer. Pour la période de 1938 à 2002, nous avons travaillé à partir de récits rétrospectifs quand cela était possible et également sur la base de données d'archives.

Pour la période de 2003 à juin 2007, nous avons pu suivre différents événements lors des phases d'observation sur le terrain. Plusieurs interviews notamment avec les animateurs nationaux et certains animateurs régionaux de l'Innovation Participative à la SNCF sont réalisées (annexe 2).

Un examen plus approfondi réalisé dans la section 3 de ce chapitre, s'appuyant sur un ensemble de critères de structuration et d'interprétation des données disponibles, permet cependant de resituer plus finement l'évolution du dispositif et de mettre au jour les transformations qu'ont connues ses principales composantes. Pour appréhender l'évolution générale du dispositif d'Innovation Participative à la SNCF, nous nous sommes principalement appuyé sur les « textes » officiels de la SNCF. Trois périodes principales⁶⁶ se dégagent : de 1938 à 1990 où il est question de suggestions (2.1.), de 1991 à 2005 où la démarche est impulsée par l'Institut du Management (2.2.) et à partir de 2006 où le dispositif d'Innovation Participative est rénové (2.3.).

⁶⁶ Le découpage précédent par date correspond à des sous-périodes qui ont fait l'objet de référentiels liés au dispositif remis à jour par exemple.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

2.1. De 1938 à 1989 : un système de suggestions.

Les racines de l'Innovation Participative à la SNCF remontent aux Suggestions qui existaient avant la création de la SNCF en 1938⁶⁷.

Jusqu'en 1820, le chemin de fer est expérimental, il se développe rapidement ensuite grâce à des ingénieurs et à des financiers qui croient en lui, mais aussi grâce à de modestes ouvriers comme Pierre-Auguste Vignier. En 1847, cet agent de la Compagnie de l'Ouest, eut l'idée de rendre solidaires les leviers d'aiguille et de signaux des bifurcations, à l'aide de pièces, d'abord en bois puis métalliques appelées « verrous » - l'ensemble constituant l'appareil Vignier. La boîte à idées n'existait pas à l'époque, il fut récompensé par une citation et une promotion au grade d'ingénieur en 1867.

De 1880 à 1937, le chemin de fer a été l'objet d'améliorations et d'innovations importantes. Chaque compagnie possédait sa propre politique de traitement des idées du personnel. Le PLM dès 1929 mettait à l'honneur les agents ayant fait preuve de créativité dans son bulletin à la rubrique « Figures d'agents ».

Encadré 5 : Illustration d'une culture d'innovation technique dans les compagnies ferroviaires ayant donné naissance à la SNCF en 1938

Dans les services du Matériel par exemple, la création de nouvel outillage et l'innovation au quotidien étaient valorisées et figuraient dans les « textes » de la SNCF, appelés référentiels.

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 Besnerais⁶⁸ le 25 mai 1938), sont pilotées par la technostructure. Tout cheminot a la possibilité d'écrire directement au Directeur du service de l'Organisation Technique (Suggestions). L'ordre du jour du 25 mai 1938 ainsi que l'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 d'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 reste en vigueur pendant la guerre. En 1942, un millier de suggestions (Janssoone, 2003 : 25) furent produites. C'est avec la reconstruction du réseau ferré après-guerre que ce chiffre fut dépassé.

⁶⁷ Ce système de suggestions a été adopté dès 1929 par les Chemins de Fer PLM (Janssoone, 2003 : 25).

⁶⁸ « 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 ».

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Un premier changement intervient en 1954 avec une Note Générale PJ 17 n°1 du 10 septembre 1954 signée par Louis Armand, le Président de la SNCF (annexe 8). Cette note est 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 et en définit de façon détaillée les modalités de gestion. C'est une période de structuration des suggestions. Les modalités de dépôt, d'enregistrement, d'étude y sont désormais clairement spécifiées.

Dès réception de la suggestion⁶⁹, celle-ci est enregistrée et dotée d'un numéro d'ordre. Les établissements détenteurs des registres de suggestions sont répertoriés. Il s'agit des organismes de la Direction Générale, des Services Régionaux, des Arrondissements et éventuellement de certains grands établissements désignés par les Chefs de Service. Un accusé de réception doit être envoyé immédiatement à l'auteur par l'établissement d'enregistrement.

Quand l'auteur a demandé l'anonymat, il lui est répondu par la poste à son domicile, ce qui lui permet d'éviter la voie hiérarchique usuelle.

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 contraintes financières, les investissements nouveaux, les économies de main-d'œuvre qu'il transmet avec le dossier au Chef d'arrondissement. Celui-ci le confie 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'initiatives » pour encourager les personnels à proposer des idées même si leur idée n'est au final 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 1^{er} juin 1973 relative aux dispositions concernant les suggestions, signée par le

⁶⁹ Il n'est pas prévu d'imprimé spécial pour rédiger une suggestion. Elle doit avoir la forme d'une lettre, datée et signée, portant le nom, le grade, la résidence et le Service de l'intéressé, ainsi que son adresse personnelle.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Directeur des Etudes 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 faisant suite à la consigne générale évoquée ci-avant et 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 ».*

Les suggestions à caractère local ou régional demeurent instruites au niveau des régions. Celles à caractère général relevant du national sont prises en charge et instruites par la Direction des Etudes Générales. Des imprimés à remplir par les innovateurs, puis par les différents interlocuteurs traitant la suggestion, sont mis en place.

En 1973, un dossier papier type est mis en place pour les auteurs de suggestions.

Un règlement PS 17 D en date du 1^{er} décembre 1982 sur l'invention des agents susceptibles de donner lieu à dépôt de brevet est promulgué.

Ce système de suggestions a connu durant cette longue période qui s'étend de 1938 à 1990 une formalisation continue accompagnée d'une structuration progressive du dispositif.

Dans les années 1987-1988, la Direction du Personnel de la SNCF commence à préfigurer une démarche de management participatif avec l'IPC (Innovation Progrès Continu).

2.2. De 1990 à 2004 : une démarche co-pilotée par la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Recherche.

En 1991, la SNCF passe du système des « suggestions » à « l'innovation ». La Direction Générale affirme sa volonté de « promouvoir l'initiative et l'innovation du personnel ».

Trois mesures sont prises avec, tout d'abord, la création d'un véritable réseau d'animation de l'innovation au niveau régional ou local, piloté par la Direction du personnel qui a pour mission la promotion de l'innovation.

Ensuite, au niveau de la Direction de la Recherche, une structure légère d'assistance technique à l'innovation est créée. Et enfin, au niveau de la Direction des Ressources Humaines, un Comité de

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Pilotage est en charge de la coordination. Des groupes de travail se constituent, dont un concernant le guide de l'« animateur innovation ».

En 1991, le dossier innovation remplace le dossier de suggestion, créé en 1973. Les outils supports de la démarche reposent non seulement sur le dossier papier innovation qui prend une nouvelle forme avec la « fiche-idée » (annexe 9) mais aussi sur un serveur Intranet.

En 1996 est lancée localement dans dix établissements pilotes à la SNCF une démarche intitulée « Innovation Progrès Continu » (IPC). Dès lors, cette démarche génère plus de 500 idées au sein de ces établissements. Cependant, le positionnement de cette nouvelle démarche IPC par rapport à la démarche innovation datant de 1991 est mal compris par le terrain et par le réseau des animateurs innovation. Parmi les Dirigeants de Proximité interviewés en établissement ou lors de manifestations relatives à l'innovation au niveau national, certains considèrent ce dispositif comme une perte de temps : *« c'est de la 'paperasse en plus' pour faire plaisir à la direction. On n'attend pas après ce dispositif pour innover. Quand on a des problèmes, il faut bien les résoudre. Depuis 25 ans que je suis entré à la SNCF, j'en ai vu passé des directeurs, le plus souvent ils n'y comprennent pas grand-chose des problèmes du terrain. »*.

« J'ai 20 ans de SNCF, cette démarche Innovation Progrès Continu, je n'ai jamais vraiment compris en quoi cela consiste. C'est une lubie d'un des nouveaux chefs qui a lu un bouquin à la mode sur ce sujet et qui s'est mis dans la tête de changer la SNCF », d'après les propos d'un animateur innovation régional.

« Je n'ai pas vraiment choisi de travailler pour ce dispositif d'Innovation. Un matin, j'ai appris que en plus de mon travail de responsable formation et communication dans l'établissement, je devais m'occuper de l'innovation mais cela n'a jamais été ma priorité », d'après les propos d'un animateur innovation en établissement.

En 1997, le serveur intranet national⁷⁰, appelé Innogest, pour l'Innovation Participative est mis en place. L'idée est déposée, un numéro et une date de dépôt de l'idée sont enregistrés, ce qui permet sa traçabilité et de définir son antériorité. Le serveur permet de consulter l'ensemble des idées déjà saisies.

Le serveur est un outil de travail obligatoire pour les « animateurs innovation ». Il permet la gestion de tous les dossiers et la transmission aux différents acteurs de la chaîne de façon automatique, selon l'expertise à apporter. Une partie du serveur est également accessible à tous.

⁷⁰ Avant l'intranet, le Minitel dès 1994 permettait le dépôt d'idées. L'historique des données a été reprise dans le système intranet.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Les cheminots disposant d'une connexion à l'intranet de la SNCF peuvent y consulter leurs idées et même y déposer directement une proposition.

La fiche-idée (dossier papier correspondant à ce qui est saisi sur l'intranet) doit nécessairement être remplie, afin d'y décrire l'idée, d'y joindre toutes les annexes nécessaires et d'y notifier les divers avis des responsables hiérarchiques, de l'animateur innovation, de l'expert. Elle constitue un dossier complet car le serveur Intranet ne peut comprendre ni de pièces jointes de type photo ou schéma, ni de description détaillée.

La « mallette innovation » élaborée par la DRH (Direction des Ressources Humaines) rassemble un certain nombre de points de repères et d'outils relatifs à cette démarche d'innovation.

Depuis avril 2001, la démarche d'« Innovation Progrès Continu » (IPC) est devenue l'une des cinq pratiques managériales de la SNCF dans le cadre de sa rénovation managériale. Cette terminologie d'Innovation – Progrès Continu est *« l'affichage d'un double moyen pour progresser pour la SNCF avec l'innovation (nouveau) et le progrès continu (amélioration permanente) »*, d'après le référentiel RH0262 du 01/06/2003.

Elle s'inscrit comme l'une des composantes du management au quotidien. Cette démarche concerne principalement les managers ou dirigeants de proximité (Dpx) afin de leur permettre de mieux gérer leur équipe. La démarche d'« Innovation Progrès Continu » s'inscrit de façon sous-jacente dans la Charte du Management créée en 2001 à travers les deux pratiques suivantes : *« la mise en œuvre de démarches de progrès continu »* et *« le développement de ses collaborateurs »*. Elle est supposée améliorer la relation managériale en développant les compétences, l'écoute et les prises d'initiatives.

Les Dpx (dirigeants de proximité), en tant que premiers hiérarchiques dans l'entreprise, ont un rôle primordial dans la démarche. Ils doivent faire participer *« concrètement et positivement »* tous les agents et *« créer une dynamique motivante pour faire progresser l'entreprise »*.

Les agents sont appelés à soumettre des propositions d'innovations en matière d'organisation du travail : *« Vous êtes confrontés à un problème régulier, vous voulez faire évoluer l'organisation de votre travail ? La démarche d'Innovation Participative permet de faire participer concrètement et positivement tous les agents et de créer une dynamique motivante pour faire progresser l'entreprise... Vos idées intéressent l'entreprise, parlez-en à votre dirigeant... consultez le site intranet... »* (colonne des Infos, novembre 2005, n° 230).

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

La SNCF veut soutenir les innovateurs et promouvoir l'innovation définie comme le patrimoine commun de l'entreprise : « Nous sommes une entreprise inventive, nous voulons faire de l'innovation un moyen d'attirer nos clients et de répondre à leurs attentes, d'affirmer notre leadership » (Gallois, 2005).

L'ensemble des agents est appelé à soutenir le processus : « *Quand nous disons que la SNCF est inventive, la SNCF n'existe qu'à travers les femmes et les hommes ! Ce sont les cheminots qui sont inventifs... Il faut donc favoriser la créativité, l'inventivité des cheminots : il y a une continuité entre les idées de terrain et les idées d'avance* » (Emsellem, 2005).

Ce message de l'Innovation Participative relayé auprès de l'ensemble des cheminots est plus récent. Il s'est renforcé depuis 2005 et correspond au repositionnement de la SNCF sur le thème de « *donner au train des idées d'avance* ».

A l'été 2005, la création des Centres de Décisions est décidée. Le circuit des dossiers d'Innovation Participative à la SNCF est revu en conséquence avec une mise en œuvre courant 2006.

Décrivons maintenant le circuit théorique standard d'un dossier d'Innovation Participative à la SNCF jusqu'en 2005, puis le cas des dossiers bénéficiant d'une aide appelée « Coup de Pouce » (CdP) émise par la DRT (Direction de la Recherche et de la Technologie), rebaptisée DRI (Direction de la Recherche et de l'Innovation) en janvier 2005.

Le processus du traitement des idées est très formalisé. Lorsqu'un agent a une idée, il remplit un dossier qui est également saisi sur l'intranet. Puis il attend un avis de son supérieur hiérarchique (n+1), puis de l'animateur innovation, qui peut éventuellement demander une expertise.

L'idée, si elle est applicable, le sera en établissement ou bien continuera son chemin vers les niveaux régionaux et nationaux pour être expertisée.

Si l'idée n'est pas jugée applicable, le dossier est clôturé et classé. Pour fonctionner, cette démarche requiert des acteurs, des outils et un fonctionnement spécifiques.

L'Innovation Participative est pilotée par l'Institut du Management qui anime le réseau des 300 animateurs⁷¹ de l'Innovation Participative à la SNCF mais aussi les 23 animateurs régionaux (la SNCF est structurée en 23 régions administratives qui ne correspondent pas « stricto sensu » aux régions françaises) et une dizaine d'animateurs nationaux.

⁷¹ Ce réseau national d'innovation à la SNCF est accessible sur l'annuaire intranet de la SNCF à l'adresse suivante <http://innovation.rh.sncf.fr>.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

La figure 20 décrit ce circuit officiellement prescrit d'un dossier d'Innovation Participative à la SNCF d'après le document B.5 en date du 7/03/2003 de la mallette de l'innovation. La mission d'expertise doit théoriquement se dérouler dans un délai prescrit de trois mois.

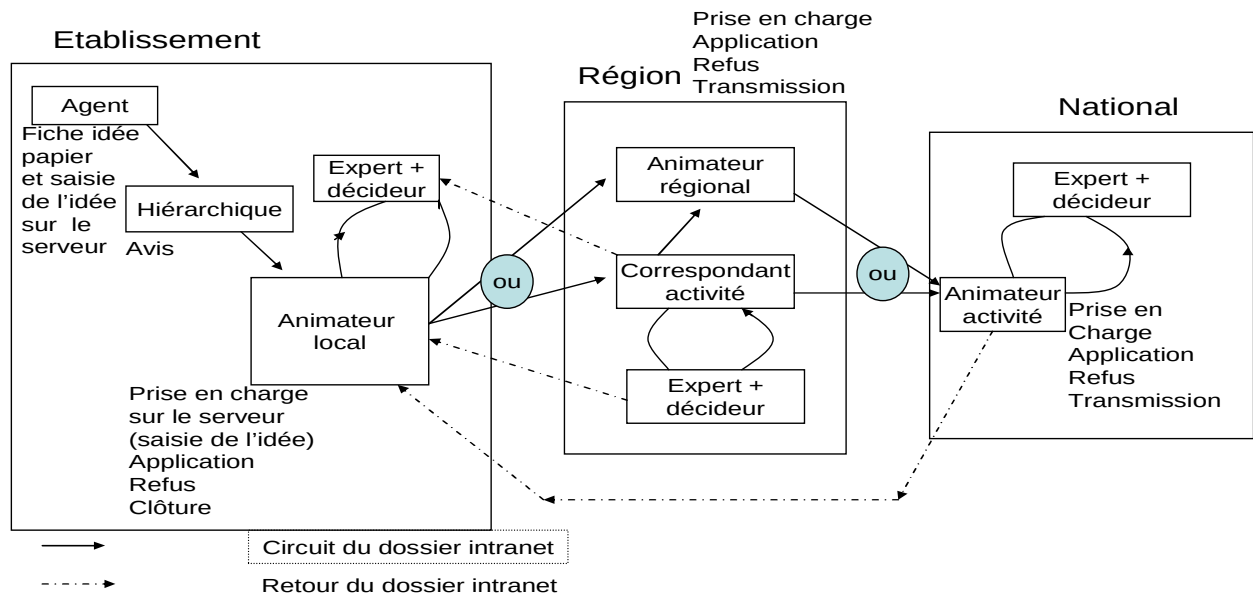


Figure 20 : Le circuit standard d'un dossier d'Innovation Participative à la SNCF

Voyons, maintenant les différents rôles des animateurs d'innovation prescrits dans la procédure standard d'un dossier d'Innovation Participative.

L'animateur innovation de l'établissement qui prend en charge et transmet les dossiers d'innovation doit vérifier la bonne rédaction du dossier innovation, veiller à l'approbation du dossier innovation par la hiérarchie concernée, garder un double du dossier, transmettre l'innovation au pôle d'expertise choisi, saisir les informations dans l'application nationale innovation et s'assurer périodiquement de l'avancement du dossier innovation.

Après l'expertise, le dossier d'Innovation Participative passe théoriquement par le directeur de l'établissement de l'innovateur. L'animateur innovation du lieu d'expertise a pour missions de veiller à ce que l'expertise soit bien terminée, de vérifier que l'annexe relative à la gratification est bien jointe au rapport d'expertise, de transmettre le dossier au directeur de l'établissement de l'innovateur, de traiter le dossier informatiquement et enfin, de clôturer le dossier d'innovation.

L'animateur innovation du lieu où travaille l'innovateur a pour missions de transmettre la demande de gratification au pôle des Ressources Humaines de son établissement, de clôturer

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

le dossier sous forme papier et informatique et de faire féliciter (si nécessaire) l'innovateur par la hiérarchie.

Les animateurs innovation régionaux et nationaux (des directions centrales) ont les mêmes missions que celles données aux animateurs d'établissement mais, en outre, ils doivent :

- participer à la définition de la politique générale de l'innovation avec les Directions de la Recherche et des Ressources Humaines,
- inciter et aider au développement de l'innovation au sein des établissements (rôle de l'animateur innovation régional),
- contribuer à la sélection des dossiers pour les manifestations régionales et nationales (Prismes de l'innovation...),
- aider les autres animateurs si nécessaire, dans le choix de l'expert,
- réorienter les dossiers vers les experts les plus aptes,
- veiller à la bonne application des procédures,
- transmettre les dossiers innovations aux autres directions,
- traiter toute réclamation relative à la conclusion d'une innovation.

Un réseau d'animateurs de l'Innovation Participative des régions et des directions nationales est fédéré. Il est piloté et animé par l'Institut du Management. Ce réseau est chargé d'appuyer la hiérarchie dans la mise en œuvre de la politique d'Innovation Participative.

Chaque animateur national a également une mission d'animation de son réseau au niveau des régions. Il s'appuie aussi parfois sur un réseau de correspondants qui gèrent les relations avec les experts.

Les animateurs régionaux sont chargés de faciliter la mise en œuvre des démarches et le suivi. Ils stimulent et soutiennent l'action des animateurs d'Innovation Participative en établissements.

Certaines innovations bénéficient d'un dispositif spécialement conçu pour les soutenir : le « Coup de Pouce » créé en 1991^e et géré par la Direction de la Recherche.

La Direction de la Recherche, rebaptisée Direction de la Recherche et de l'Innovation en 2005, apporte du soutien aux agents innovants avec ce dispositif « Coup de Pouce ».

Elle met à disposition son centre de veille technologique (aide à la protection des innovations, connaissance des produits sur le marché...) et assure une expertise scientifique et technique auprès des innovateurs en s'appuyant sur le réseau des chercheurs de l'Entreprise.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

La vocation de la démarche « Coup de Pouce », innovation proposée par la Direction de la Recherche et de l'Innovation⁷², est la suivante : *« contribuer à la promotion de l'innovation dans l'entreprise, en participant à la politique conduite par la direction des Ressources Humaines, en stimulant la créativité et en apportant un soutien technique aux innovateurs ».*

Le « Coup de Pouce » permet d'*« aider l'innovateur à développer son idée lorsque les moyens techniques, méthodologiques, humains et matériels nécessaires à sa réalisation dépassent le cadre des possibilités de son environnement local. Il peut ainsi concrétiser son idée, puis la faire valider par les experts internes concernés, dans le but de présenter une innovation à caractère local, régional ou national ».*

Le « Coup de Pouce » consiste en une aide octroyée durant une année par la Direction de la Recherche et de la Technologie qui peut revêtir une des formes suivantes :

- un appui technique d'experts du réseau de la recherche,
 - un conseil sur le management et le suivi de projet,
 - une aide financière pour l'achat de matériel, logiciel... (3.050 Euros maximum).
- L'objectif peut être de réaliser soit une maquette de faisabilité soit un prototype ou un démonstrateur, faire appel à des prestataires ou des partenaires extérieurs (sociétés de services, stagiaires),
- un avis sur l'idée de l'agent, un état de l'art, des informations sur la protection juridique,
 - une étude de faisabilité avec la possibilité de faire appel à des prestataires extérieurs.

Pour obtenir un « Coup de Pouce », une procédure écrite précise à l'innovateur : *« Vous déposez votre dossier auprès de votre dirigeant de proximité et / ou de votre animateur d'établissement. Si votre idée présente un intérêt régional ou national et nécessite une recherche spécifique, votre dossier sera transmis par l'animateur régional au Groupe Fonctionnel Innovation de la Direction de la Recherche et de la Technologie. Cette Direction rend son avis après consultation de l'activité concernée par votre idée ».*

Le circuit des dossiers d'innovation avec demande de « Coup de Pouce » est résumé dans la figure 21.

⁷² D'après la lettre de mission au Directeur de la Recherche et de la Technologie adressée par le Président de la SNCF.

Traitement du Coup de Pouce

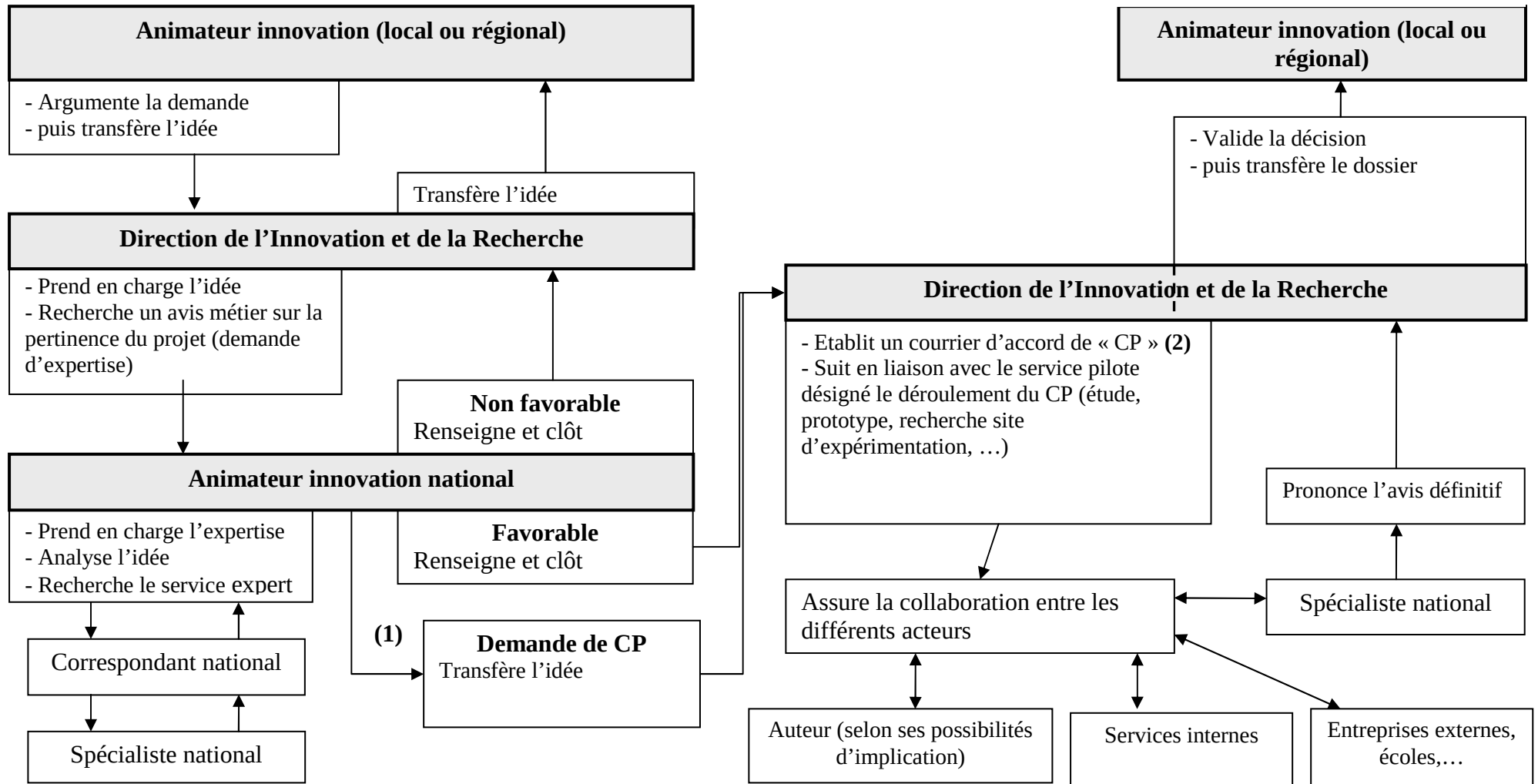


Figure 21 : Le circuit des dossiers d'innovation avec demande de « Coup de Pouce »

(1) : Cas où le « Coup de Pouce » est demandé suite au traitement de l'idée au plan national

(2) : Le courrier est adressé aux animateurs (local, régional et national) ainsi qu'à la hiérarchie de l'innovateur

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Pour valoriser et vulgariser ce type de soutien aux innovations, en 2000, la Direction de la Recherche a lancé le « challenge 1000 Coups de Pouce pour les années 2000 ».

Il suffit donc pour l'innovateur, en théorie via ses animateurs locaux et régionaux, de faire une demande de « Coup de Pouce » pour laquelle la Direction de la Recherche répond au plus tard avant la fin du mois suivant. Dans la réalité du terrain, ce dispositif est parfois méconnu par les acteurs en place dans les établissements.

En cas de réponse positive, la Direction de la Recherche, apporte à l'agent les moyens techniques, technologiques, méthodologiques, humains, matériels ainsi qu'une aide financière pour des projets aussi variés que la construction d'un nouvel outillage, l'élaboration d'un logiciel de gestion des absences ou l'informatisation des contrôleurs. Elle appuie également l'innovateur auprès de l'Activité ou du Domaine concerné.

Le rôle de la Direction de la Recherche s'achève avec la concrétisation de l'idée de l'innovateur. Une réunion de clôture du « Coup de Pouce » est organisée par la Direction de la Recherche en présence de l'innovateur et d'un représentant de l'Activité ou du Domaine concerné. C'est ensuite à la Direction cliente de prendre le relais pour une mise en application si le projet s'avère judicieux.

Cette seconde période, qui va de 1991 à 2005, est marquée par la mise en place d'une vraie démarche d'innovation dotée de moyens humains (réseau d'animateurs) et logistiques (système d'information, manuels de formation...). Le dispositif est piloté par l'Institut du Management qui a également pour mission de former ce réseau de dirigeants de proximité (DpX) et l'ensemble des animateurs innovation. Les idées déposées sont considérées comme un levier de gestion des collectifs de travail et de leur mobilisation (ligne managériale).

Le circuit des dossiers d'innovation a évolué depuis 2006. Cette évolution accompagne la montée en puissance de l'innovation dans le Projet Industriel de la SNCF.

2.3. A partir de 2005 : l'Innovation Participative renouvelée.

La rénovation de la routine d'Innovation Participative découle de décisions prises en 2005 et mises en œuvre dès 2006.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Suite aux derniers bilans sur l'innovation à la SNCF, les différentes Directions, dont la Direction de la Recherche et de l'Innovation et l'Institut du Management, réfléchissent au processus d'innovation.

Avec sa nouvelle signature en 2005 « *donner au train des idées d'avance* », la SNCF veut affirmer sa capacité à innover afin d'accroître sa compétitivité face au défi de la concurrence.

Depuis les « rendez-vous de l'Innovation Participative organisés au siège de la SNCF » le 5 avril 2005 en présence du Président de la SNCF, du Directeur de la Recherche et de l'Innovation, du Directeur des Ressources Humaines et du Directeur de la Communication, de nombreuses actions sont entreprises pour développer et promouvoir l'Innovation Participative au sein de la SNCF. Pour cette première expérience de mise en situation de face-à-face entre des auteurs d'innovation et des spécialistes, 229 idées sont présentées par leurs auteurs « en direct » aux spécialistes. Parmi elles, 120 reçoivent un premier avis favorable.

En 2005, la décision est prise par le Comité de Direction de mettre en place une ligne extra-budgétaire pour l'Innovation Participative afin de tester les idées de façon autonome dans les établissements quand c'est possible.

Cette rénovation de l'Innovation Participative en 2006 s'appuie sur la création de Centres de Décisions (CD) auprès de chaque Etablissement, Région et Direction, composés notamment du Directeur d'Entité et de l'animateur d'Innovation Participative. Ces Centres de Décisions sont chargés du traitement de l'idée et dotés d'une enveloppe budgétaire spécifique de 3.500 € pour les Centres de Décisions des établissements et des régions et, de 50.000 € pour les Centres de Décisions des Directions nationales. Ces sommes sont utilisables uniquement pour l'application des innovations.

Les idées sont évaluées en fonction des axes stratégiques d'entreprise au sein de l'entité concernée, de l'avis du (des) spécialiste(s) sur la faisabilité de l'idée et des conclusions, suite à la mise en test de l'idée sur le terrain.

La suppression de l'échelon régional⁷³ en 2006, met certaines activités comme VFE (Voyages France Europe) en liaison directe avec le national (perte du filtre régional).

⁷³ Ceci pose des problèmes aux activités ayant alors un grand nombre d'établissements à gérer en direct car les représentations régionales sont supprimées. Un groupe de travail a été lancé au niveau national sur l'optimisation des relations entre les Centres de Décisions locaux et nationaux. L'Infrastructure, les Ressources Humaines, la Sécurité, les Finances et les Achats, les Transports Publics ne sont pas concernés.

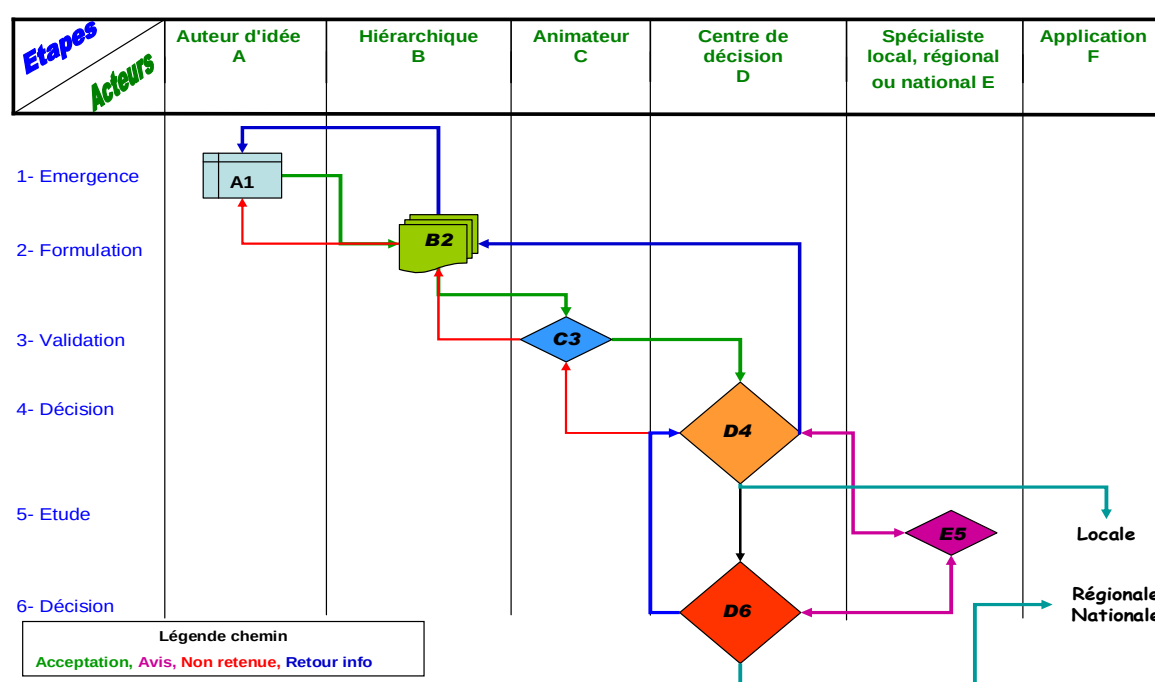
Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Plus de 320 Centres de Décisions (CD) sont mis en place en 2006 au niveau local et national afin d'accélérer la mise en œuvre des idées (tests, prototypes...).

Ces Centres de Décisions devraient aider à identifier pour les innovations un « client de l'idée » (une direction intéressée par l'idée), qui va en assurer le financement et le développement. Dans ce cadre, les directions des activités et domaines sont associées à la démarche, comme le précise le dernier guide pratique du manager en préparation par l'Institut du management en mai 2008 (annexe 10).

Un autre objectif fixé est d'apporter une réponse à tout auteur d'idée dans un délai inférieur à trois mois. Un indicateur de suivi spécifique relatif à cet objectif est mis en place dans les tableaux de bord.

Ce schéma issu de la SNCF retrace le processus d'Innovation Participative de la SNCF rénové en 2006.



Source : SNCF

Figure 22 : Le processus d'Innovation Participative de la SNCF rénové en 2006

L'auteur d'une innovation émet une idée (A1) et saisit son dossier sur le serveur J'Nov⁷⁴ et sur une fiche idée avec l'aide, si besoin, de son manager ou de l'animateur local.

⁷⁴ Le serveur J'Nov remplace l'appliquet Innogest. Un nouveau système d'information est mis en place dans le cadre de la rénovation du dispositif d'Innovation Participative.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Il dépose son idée sous forme de « brouillon » avant validation. Il peut suivre l'avancement de son idée, consultable en ligne sur le serveur.

Le manager (B2) doit stimuler la production d'idées dans son équipe, et valoriser et récompenser les agents innovateurs. Il décide de l'application ou pas de l'idée dans l'équipe. Il peut aider le porteur de l'idée dans la formalisation et la constitution du dossier à transmettre à l'animateur local (C3) après avoir renseigné, correctement, la partie argumentaire. C'est lui qui informe l'auteur des suites données à chaque étape ou à chaque retour.

Si l'idée est jugée intéressante, elle est envoyée au Centre de Décisions local pour décision. L'idée peut également être refusée dans certains cas, par exemple si l'idée est déjà appliquée ailleurs, si une idée identique ou similaire est déposée plusieurs fois dans une activité. Le dossier est clôturé quand le manager fait un retour pour information à l'agent en le remerciant et en l'invitant à proposer d'autres idées.

La réunion du Centre de Décisions local (D4) opte soit pour l'application locale (si la faisabilité technique et les avantages sont prouvés), soit pour la mise à disposition par le partage des idées via un système de diffusion intégré à J'Nov.

Le Centre de Décisions peut également envisager la possibilité d'un « Coup de Pouce » de la Direction de la Recherche et de l'Innovation.

Il peut également demander l'avis d'un spécialiste (E4).

A ce stade, si l'idée n'est pas retenue, un retour au manager pour information à l'agent s'impose, avec remerciements et l'invitation à proposer d'autres idées.

Si une demande d'étude par un spécialiste, encore appelé expert, (E5) est effectuée, le retour du spécialiste au Centre de Décisions local est nécessaire pour décider de la suite à donner à l'idée. Un réseau de spécialistes ou d'experts est également sollicité en établissement, en direction régionale et nationale pour donner un avis sur les idées proposées et éclairer la prise de décision.

Quand l'expert est sollicité par le Centre de Décisions local, les Centres de Décisions régional ou national (D6) peuvent valider l'idée pour une application régionale ou nationale, mais aussi confirmer le seul intérêt local.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Une demande éventuelle d'étude peut être adressée à un spécialiste qui retourne ensuite son expertise au Centre de Décisions régional ou national pour décision.

Si le dossier le nécessite, il peut être envisagé de demander à la Direction de la Recherche et l'Innovation d'octroyer un « Coup de Pouce ».

Si la décision est négative, un retour est effectué au Centre de Décisions local, puis au manager pour information à l'agent (remerciements et invitation à proposer d'autres idées).

Ces animateurs innovation ont pour mission d'intervenir dans les directions nationales, en régions et dans les établissements pour appuyer la hiérarchie dans la mise en œuvre de la démarche. L'animateur innovation de l'établissement apporte un soutien pour l'animation de la démarche.

Des fonctionnalités supplémentaires sont ajoutées dans l'outil intranet rénové (J'Nov) qui permet par exemple l'ajout de pièces jointes (photos, schéma) au dossier ou une traçabilité des expertises (« *quelle est la personne en charge du dossier d'innovation à une date donnée ?* »). Ce nouveau système J'Nov⁷⁵, accessible à tous depuis l'intranet, permet aussi le partage des bonnes pratiques. La SNCF compte ainsi entrer dans une logique de diffusion des bonnes pratiques.

Un espace spécifique est dédié à chacune des Directions à partir de J'Nov. Ainsi, une plus grande interactivité est possible avec des retours réguliers d'idées ou de groupe d'idées dont les Directions sont assaillies et/ou qu'elles ne souhaitent plus voir remonter, des indications sur les types d'idées recherchées et des indications sur les statistiques de l'innovation en termes de nombres d'idées déposées par exemple.

Cette rénovation du processus d'Innovation Participative s'appuie également sur la volonté d'impliquer directement le responsable hiérarchique vis-à-vis de l'auteur d'idée. L'octroi d'un « Coup de Pouce » reste donc possible pour certains dossiers d'Innovation Participative suite à la proposition du Centre de Décisions, collectif qui se substitue au seul animateur innovation (figure 23).

La figure qui suit correspond au circuit théorique de traitement d'un dossier Coup de Pouce depuis la rénovation du dispositif et la création des Centres de Décisions.

⁷⁵ Une phase de test s'est étalée du 1er juillet au 31 décembre 2005 avec ce nouveau logiciel appelé J'Nov émanant de la société prestataire I-Nova. La région de Lyon a été choisie comme site pilote et toutes les directions nationales ont été impliquées.

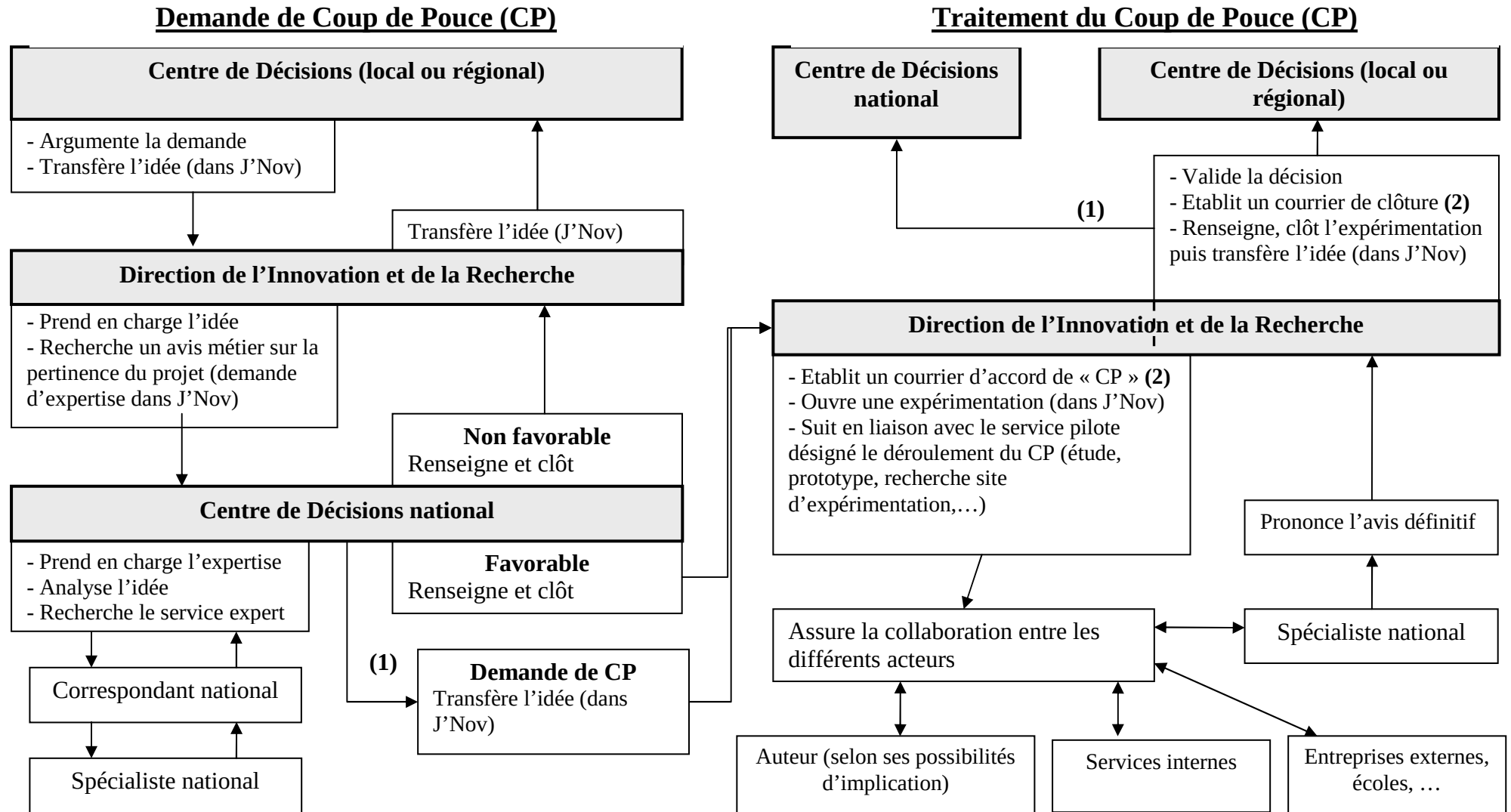


Figure 23 : Circuit des dossiers « Coup de Pouce » à la SNCF depuis 2006

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Une nouvelle politique de gratification⁷⁶ bâtie sur le mérite de l'auteur et les gains économiques ou non économiques (par exemple d'ordre organisationnel, ergonomique...) a été mise en application.

Le système de gratification est revu et le montant de gratification maximal est confirmé à 6.100 €.

Un programme de professionnalisation du réseau d'animateurs est lancé. Ils ont notamment la responsabilité d'appuyer la ligne managériale dans leur fonction d'animation de l'Innovation Participative auprès de leurs équipes. L'Institut du Management a relayé cette rénovation de l'Innovation Participative dans un « guide du manager⁷⁷ » diffusé à 30.000 exemplaires notamment auprès des cheminots de la SNCF, et plus particulièrement des « managers », dont les dirigeants de proximité (Dpx). Ce guide développe les enjeux de l'Innovation Participative, le fonctionnement de l'Innovation Participative rénovée et les rôles attendus des « managers ». Trois indicateurs de suivi de l'Innovation Participative ont été mis en place (taux d'idées appliquées sur idées retenues, nombre d'auteurs d'idées, taux d'idées émises non activées depuis trois mois) concernant l'Innovation Participative dans les tableaux de bord stratégiques de la SNCF.

Cette dernière période initiée en 2005 est marquée par la montée en puissance du dispositif avec des éléments significatifs à différents niveaux. La refonte du dispositif est marquée par la volonté d'une certaine décentralisation des décisions qui se traduit par la création des Centres de Décisions et d'une diffusion des bonnes pratiques rendue possible avec le nouveau système d'information J'Nov. Au sommet, l'innovation est intégrée à la stratégie et à l'identité de la SNCF. La professionnalisation des acteurs devrait permettre une plus grande efficacité du dispositif. L'effort de communication entrepris semble être le signe d'une plus grande proximité entre les directions et les innovateurs en puissance.

⁷⁶ Trois critères de gratification sont retenus : le mérite de l'auteur (implication et initiative, niveau de créativité et travail fourni), le gain économique, le gain « difficilement mesurable » (sécurité, conditions de travail, service aux clients).

⁷⁷ « Les managers ont un rôle à jouer dans l'Innovation Participative pour mobiliser les initiatives et les idées, accompagner l'auteur d'idée, décider, valoriser l'agent et son idée » (extrait du Guide du Manager, diffusé par l'Institut du Management auprès des cheminots en 2006).

Section 3 : Le dispositif d'Innovation Participative : un ensemble de routines élémentaires.

Trois grandes phases ont ainsi été mises en évidence dans l'évolution du dispositif d'Innovation Participative à la SNCF : la première période s'étend de 1938 à 1990, où le dispositif apparaît comme l'héritier d'un système de suggestions. La deuxième période de 1991 à 2005 est quant à elle marquée par l'impulsion donnée par l'Institut du Management. La période démarrant en 2006 correspond à la mise en œuvre d'une refonte du dispositif.

La complexité du dispositif nous amène à devoir le décomposer à présent en un ensemble de routines élémentaires pour approfondir l'analyse de l'évolution de l'Innovation Participative. Le dispositif d'Innovation Participative à la SNCF étant d'allure bureaucratique, nous nous appuyons en toute logique sur la structuration des différents textes de référence qui le détaillent pour le décomposer en routines élémentaires (3.1.). Puis, nous présentons la transformation de ces routines élémentaires (3.2.).

3.1. La décomposition du dispositif en routines élémentaires.

La complexité de la routine d'Innovation Participative, en ce qui concerne la SNCF, nous conduit à la décomposer en routines élémentaires plus simples pour mener notre analyse ultérieure.

Les sources d'informations exploitables en fonction de la date des événements ont été précisées dans notre protocole méthodologique au chapitre 3 concernant la phase documentaire (2.3.1.).

Le choix des sites observés découle de la nature de l'Innovation Participative qui est pilotée au niveau central. Seront principalement concernées les Directions centrales qui émettent des consignes pour les 23 régions de la SNCF et ses 250 établissements environ. Nous cherchons à en comprendre les transformations au cours du temps. Nous prenons en considération dans le périmètre des sites les populations suivantes des agents innovateurs : l'échelon local avec la hiérarchie directe, l'échelon régional, l'échelon national avec les fonctions centrales et les fonctions supports de l'Innovation Participative (tels l'Institut du Management ou la Direction de la Recherche et de l'Innovation ces dernières années).

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Le nombre important de sites afin de couvrir ces différents cas à la SNCF amène à gérer un volume d'informations conséquent dans le cadre d'une recherche doctorale. L'Innovation Participative recouvre quelques milliers de dépôts de dossiers par an.

Nous nous sommes appuyés sur des règles et des procédures ou des notes internes émises par le niveau national avec un périmètre d'application national.

Les régions appliquent et mettent en œuvre ces règles et ces procédures. Considérant les textes émanant du niveau national, nous n'avons pas pris en compte ici de possibles particularités en termes de règles et de procédures au niveau des Directions ou des régions⁷⁸.

Nous n'avons pas procédé à des observations systématiques des sites en région. Cette différence entre le souhaitable et le possible existe. L'ouverture du terrain de la SNCF dans les régions ne faisait pas partie des priorités fixées dans le cadre de cette recherche. De plus, l'interprétation de notre présence par les acteurs en région aurait sans doute été délicate.

Les routines élémentaires que nous avons identifiées, sont les suivantes : l'émission d'une idée, l'instruction d'une idée, la reconnaissance, l'animation de l'Innovation Participative.

L'émission d'une idée est une routine qui décrit comment un agent innovateur doit procéder pour soumettre son idée d'innovation à la SNCF.

La routine d'instruction d'une idée concerne la gestion du dossier relatif à l'idée d'innovation proposée, une fois celui déposé, et ce jusqu'à ce qu'une décision soit prise (décision d'application ou pas). Cette instruction peut faire intervenir de multiples acteurs hiérarchiques ou fonctionnels. Il s'agit ici en effet, par exemple, d'évaluer un dossier, de cerner sa faisabilité, de faire appel à des experts pour l'examiner et de déterminer le périmètre d'application pertinent. Il convient également de vérifier si une idée équivalente n'a pas été proposée ou encore de chiffrer les coûts et les gains éventuels.

⁷⁸ Dans le chapitre 5, nous abordons la problématique de la variance entre les Directions, les Régions et les Etablissements au travers du panorama de l'Innovation Participative.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

La routine de reconnaissance s'intéresse à la façon dont la SNCF doit la gérer vis-à-vis de l'innovateur. Cette routine de reconnaissance se déclenche quand l'instruction du dossier se clôture. Cette reconnaissance peut prendre des formes diverses telles que l'implication de l'agent innovateur dans le développement de l'idée, la participation à des manifestations ou encore l'octroi d'une gratification.

La routine d'animation de l'Innovation Participative détermine les modalités pour animer sur un plan opérationnel l'Innovation Participative. Ceci recouvre les aspects de suivi statistique des dossiers déposés et traités, mais aussi la communication sur la démarche d'Innovation Participative au sein de la SNCF, notamment par le biais de l'organisation de manifestations telles que des « challenges ».

Il est possible de faire une analogie entre les processus opérationnels, de pilotage ou encore de support avec les routines. Dans ce cadre, l'animation de l'Innovation Participative est une routine de type pilotage. Les autres routines citées précédemment seraient des routines opérationnelles.

Ces routines ne sont pas toutes explicitées dans les règles et les procédures. Selon les périodes de l'histoire de la SNCF, les routines d'émission et d'instruction d'une idée apparaissent le plus souvent clairement alors que les routines de reconnaissance parfois discrétionnaires ou celles d'animation sont parfois juste évoquées.

Il n'existe pas de routine spécifique de contrôle de la mise en œuvre d'une innovation une fois la décision d'application prise. Ce constat peut rappeler l'antagonisme que note Alter (1995, 2000) entre les routines d'innovation et les routines de production.

Cette décomposition en routines élémentaires effectuée, une démarche pour structurer les données collectées sur ces routines est nécessaire avant d'étudier les transformations.

3.2. Exposé des transformations des routines élémentaires.

Nous présentons les principales évolutions de chacune des routines élémentaires constitutives du dispositif. Comme indiqué dans le chapitre 3, une base d'événements a été constituée concernant l'Innovation Participative à la SNCF qui est présentée en annexe 11. Pour suivre la méthodologie

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

inspirée de Barley et Tolbert (1997), nous appliquons dans ce qui suit l'étape de structuration des données pour chacune des routines élémentaires.

Chacune des routines élémentaires est examinée à la lumière des données collectées sur l'Innovation Participative. A chaque fois, un tableau récapitulatif présente les principales informations au cours de l'histoire de la routine.

Ces routines élémentaires sont liées à la structuration du processus d'innovation qui se retrouve dans les textes réglementaires de la SNCF.

3.2.1. Cas de la routine élémentaire d'émission d'une idée.

La routine élémentaire d'émission d'une idée montre que la voie hiérarchique est depuis 1986 un point de passage obligé pour faire parvenir un dossier d'Innovation Participative directement au siège. Ce n'était pas le cas jusqu'en 1985 car deux voies étaient proposées, à savoir la hiérarchie ou la Direction des Etudes Générales. Parallèlement la possibilité offerte aux agents cheminots de conserver l'anonymat n'existe plus de façon formelle à partir de 1990. Elle laisse la place aux prémices d'une nouvelle gestion de la confidentialité suivant la rénovation de 2006 qui permet à l'innovateur qui le désire, lors du dépôt de son idée, de ne donner accès aux informations de son dossier qu'aux animateurs innovation et aux experts mandatés sur son dossier.

L'esprit que souhaite développer la SNCF est en effet désormais celui d'un échange franc et direct des cheminots avec la hiérarchie de proximité. Enfin le formalisme demandé pour déposer une idée d'innovation n'a fait que s'accroître depuis 1938. Le texte libre a été remplacé par la lettre libre qui doit comporter des mentions précises, puis à l'imprimé proposé, puis au dossier papier détaillé imposé et enfin au dossier informatique à remplir obligatoirement. Ce formalisme croissant et légitime d'un point de vue administratif représente parfois un obstacle supplémentaire pour l'innovateur qui souhaite soumettre une idée d'innovation et qui peut avoir besoin d'aide à cette étape de dépôt de son dossier.

Concernant la grille d'analyse de la routine d'émission d'une idée, les critères retenus sont la voie préconisée pour émettre une idée (hiérarchie versus accès direct au siège), la possibilité offerte de conserver l'anonymat et le formalisme à respecter dans le dossier d'émission d'une idée (texte libre, formulaire simple, dossier complet).

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Le critère correspondant aux caractéristiques de l'émetteur de l'idée n'a pas été pris en compte car l'information correspondante n'était pas disponible.

Ces éléments sont précisés dans le tableau 18 qui suit.

Types d'événements / Période	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Voie préconisée pour émettre une idée	Voie hiérarchique préconisée. En 1938 : accès possible à un service Central ou aux représentants du personnel. En 1954 : création de la Direction des Etudes générales (suggestions). Boite à idées.	Voie hiérarchique préconisée.	Voie hiérarchique préconisée.
Possibilité offerte de conserver l'anonymat	Oui, cette possibilité est prévue dans les textes.	Non prévue explicitement.	Mise en place d'une gestion de la confidentialité qui permet à l'innovateur qui le désire, lors du dépôt de son idée d'innovation, de ne donner accès aux informations de son dossier qu'aux animateurs innovation et aux experts mandatés sur son dossier.
Formalisme à respecter dans le dossier d'émission d'une idée	De 1938 à 1953 : texte libre. De 1954 à 1972 : pas d'imprimé mais une lettre datée et signée est attendue avec nom du signataire, adresse, grade, service. En 1973 : création d'un imprimé « suggestions ».	Depuis 1986, dossier papier détaillé de suggestion. Depuis 1997, dossier papier et enregistrement dans la base Innogest mis en fonctionnement.	Enregistrement dans la base J'Nov depuis 2006 qui permet de retracer toutes les étapes suivies par l'innovation (l'innovateur peut suivre en direct qui est en train de traiter son dossier).

Tableau 18 : Routine élémentaire d'émission d'une idée depuis 1938

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

3.2.2. Cas de la routine élémentaire d'instruction d'une idée.

La routine élémentaire d'instruction d'une idée fait apparaître un niveau d'exigence croissant au fil des années. Les dossiers à remplir sont de plus en plus complexes, que l'on se place du côté des innovateurs ou de celui de la hiérarchie directe. L'analyse des dossiers d'innovation requiert la compétence des personnes adéquates au sein de la SNCF. Ceci nécessite au préalable d'identifier clairement qui va être compétent pour traiter les différents dossiers. Les dossiers « inconsistants », qui ne seraient pas suffisamment étayés, ne sont théoriquement plus acceptés à partir de 1990. En outre, des délais prescrits pour instruire les dossiers apparaissent dès 1973.

Cette routine d'instruction d'une idée fait bénéficier les innovateurs d'une aide qui se structure en parallèle de l'accroissement de ce niveau d'exigence. Aucune aide n'était spécifiée dans les textes de 1938 à 1953. En 1954, les textes précisent qu'« *une aide maximale doit être apportée aux auteurs au cours de la fabrication ou des essais* ».

Depuis les années 1980, une structure d'assistance technique se monte pour aider les auteurs d'idées a priori pertinentes et parfois complexes. En 1991, le « Coup de Pouce » est créé. Il est piloté par la Direction de la Recherche et vient aider l'innovateur à concrétiser son idée. En 2005, les Comités de Décision des établissements nouvellement créés ont la charge de clôturer un dossier, de le faire appliquer ou de lui reconnaître une portée nationale si tel est le cas.

La création des postes d'animateurs locaux, régionaux et nationaux en 1991, puis la formation des personnels affectés à ces postes vont aussi dans le sens de la professionnalisation de l'aide apportée aux innovateurs.

Le mode d'organisation indiqué pour instruire les dossiers d'innovation varie au cours des années. Dans une première phase, des circuits différents sont prévus pour traiter les dossiers en fonction de leur portée a priori (locale, régionale ou nationale). Dans une deuxième phase, à compter de 1991, un mouvement de décentralisation forte s'initie au niveau du traitement des idées. A compter de 2005, avec la création des Centres de Décisions, cette décentralisation de l'instruction des dossiers s'accroît.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Concernant la grille d'analyse de la routine d'instruction d'une idée, les critères retenus sont :

- la gestion de l'antériorité de l'idée,
- la notion d'irrecevabilité d'une idée (exemple : peut-on refuser d'étudier un dossier incomplet ?),
- les critères de classification des dossiers (innovation technique ou administrative, locale ou régionale ou nationale),
- l'attitude prescrite de la part de l'encadrement,
- l'aide à l'innovateur pour travailler sur son idée (le « Coup de Pouce » ces dernières années),
- le délai prescrit pour instruire un dossier,
- le cas des dépôts de brevets et les modalités de prise en compte.

Ces éléments ainsi structurés sont précisés dans le tableau 19 qui suit.

Types d'événements / Période	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Gestion de la primauté de l'idée	De 1938 à 1989 : pas de gestion formalisée. A partir de 1954 : affectation d'un numéro d'ordre par les établissements détenteurs des registres de suggestions.	Depuis 1994 : mise en place du Minitel pour gérer les dossiers, création d'un numéro pour le traitement de l'innovation. Puis prise en compte du dossier suite à sa création informatique dans la base intranet Innogest mise en place en 1997.	L'application intranet J'Nov remplace INNOGEST en 2006.
Notion d'irrecevabilité d'une idée	Non	Oui, car il faut remplir un dossier innovation complet puis à partir de 1994, à saisir dans l'application informatique correspondante.	Pas de changement.
Critères de classification des dossiers	De 1938 à 1953 : pas spécifié. De 1954 à 1972 : procédure de remontée d'une suggestion en fonction de sa portée locale, régionale ou nationale. De 1973 à 1989 : les suggestions sont classées en fonction de leur nature (locale, régionale, nationale). Elles sont donc traitées selon des circuits différents soit au niveau local, régional ou national (pour les suggestions à caractère général).	Renforcement de la logique locale, régionale ou nationale.	Pas de changement.

Types d'événements / Période	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Attitude prescrite de la part de l'encadrement	De 1938 à 1953 : pas spécifié. De 1954 à 1972 : les cadres locaux doivent apporter leur concours pour la rédaction d'une suggestion. De 1973 à 1989 : aucune suggestion ne doit être considérée a priori comme une critique injustifiée de la situation existante.	Développer la communication, l'écoute des agents, regarder les agents comme force de proposition pour améliorer la production et non comme des simples exécutants.	Un environnement favorable au management qui devrait permettre par exemple de mobiliser les initiatives et les idées au quotidien et favoriser des échanges constructifs, gagnant-gagnant.
Aide à l'innovateur pour travailler sur son idée	De 1938 à 1953 : pas spécifié. De 1954 à 1972 : « aide maximale à apporter aux auteurs au cours de la fabrication ou des essais ». De 1973 à 1989 : création d'une structure d'assistance technique au niveau de la Direction de la Recherche pour aider les auteurs d'idées particulièrement pertinentes et techniquement complexes.	Depuis 1991 : aide des « Coups de Pouce » ⁷⁹ possible, pilotés par la Direction de la Recherche. En cas de blocage entre l'auteur et sa hiérarchie suite à une proposition liée au poste de travail, l'innovateur a un recours possible auprès de la Direction des Etudes, de la Planification et de la Recherche.	En plus des dispositifs existants, une ligne budgétaire innovation est créée le 1er juillet 2005, utilisable uniquement pour l'application des innovations : 3.500 € pour les Centres de Décisions des établissements et des régions et 50.000 € pour les Directions nationales.
Délai prescrit pour instruire un dossier	De 1938 à 1953 : aucun délai prescrit.	Délai préconisé de 3 mois par niveau.	Depuis 2005 : 3 mois, délai annoncé comme objectif à tenir par le président Louis Gallois au global (Discours de Louis Gallois le 5/4/2005).

⁷⁹ Cette aide d'un montant maximal de 3.050 euros peut prendre différentes formes : appui technique d'experts du réseau de la recherche, conseil sur le management et le suivi du projet, aide financière d'achat de matériel, logiciel pour réaliser soit une maquette de faisabilité, soit un prototype ou une étude de faisabilité.

Types d'événements / Période	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
	De 1954 à 1972 : à réception du dossier, accusé de réception envoyé à l'innovateur. De 1973 à 1989 : délai maximum de 2 mois à compter de la date de réception de l'idée.		
Cas des dépôts de brevets	De 1938 à 1953 : non pris en compte. A partir de 1954 : possibilité de prise en compte des brevets avec une gratification possible du directeur général.	Affinage des règles pour se répartir la propriété entre l'agent et la SNCF en cas de dépôt de brevet.	2007 : Comité de Direction qui va revoir sa politique de brevet.

Tableau 19 : Routine élémentaire d'instruction d'une idée depuis 1938

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

3.2.3. Cas de la routine élémentaire de reconnaissance.

La routine élémentaire de reconnaissance s'enrichit au fil des périodes. Initialement en 1938, rien n'est défini pour cette routine. Puis, dès 1954, une politique de gratifications prend forme avec des éléments qui sont précisés. Plus tard en 1973, les référentiels indiquent que « *le montant de la gratification a un caractère forfaitaire mais en rapport avec les enjeux de la SNCF* ». Dès 1982 une gratification spéciale pour dépôt de brevet est prévue dans les procédures. A compter de 1990, seules les idées mises en place sont récompensées.

Même si, depuis 1954, des modalités de calcul des gratifications financières existent, c'est en 1991 que des principes précis de calcul apparaissent. Ils sont affinés en 2006 lors de la rénovation du dispositif d'Innovation Participative : le mérite de l'auteur, le gain économique et le gain « difficilement mesurable » sont pris en compte. Le gain économique a le poids le plus élevé dans l'appréciation de cette gratification financière qui est limitée à 6.100 euros en 2006. La mise en place des Centres de Décisions conduit depuis peu de temps à une décentralisation de la procédure d'octroi des gratifications.

Des classements des meilleures idées sur un plan régional et national sont organisés dès 1954. Ils se traduisent à partir de 1990 par des remises de prix lors de journées consacrées à l'innovation.

Enfin, une réflexion de la technostructure sur la politique de brevets issus de l'Innovation Participative et la reconnaissance vis-à-vis des innovateurs correspondants est en cours en 2007.

Concernant la grille d'analyse de la routine reconnaissance, les critères retenus sont :

- la politique de gratification,
- les principes de calculs d'une gratification,
- l'implication de l'innovateur dans le développement de son idée,
- les concours et autres manifestations.

Ces éléments sont précisés dans le tableau 20 qui suit.

Types d'événements / Période	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Politique de gratification	De 1938 à 1953 : aucune consigne, rien de défini. A partir de 1954 : une politique est définie.	De 1990 à 1996 : toutes les suggestions ne donnent pas droit à une gratification. Versement de gratification uniquement pour les suggestions appliquées. A partir de 1997 : travaux sur le barème de gratification.	La gratification maximum est confirmée à 6.100 € en 2006. Une réflexion est en cours sur la gratification des experts. Le Centre de Décisions choisit de gratifier ou non l'idée. L'animateur local calcule la valeur de la gratification, la fait valider par le responsable du Centre de Décisions (ou son délégataire).
Principes de calculs d'une gratification	De 1938 à 1953 : pas de politique de gratification (discrétionnaire). De 1954 à 1972 : mise en place d'une politique de gratification. Des gratifications substantielles pour les auteurs de suggestions retenues et des gratifications d'initiatives pour encourager les personnels à proposer des idées, même si au final, celles-ci ne sont pas retenues. En cas de dépôt de brevet, le montant est apprécié par le Directeur des Etudes générales rattaché à la Direction générale. De 1973 à 1989 : le montant de la gratification a un caractère forfaitaire mais en rapport avec les enjeux de la SNCF.	Principes suivants définis en 1991. S'il s'agit d'une innovation entrant dans le cadre habituel du travail, 1 % des économies estimées sur une période de 5 ans sont versées à l'innovateur et 2 % des économies estimées sur une période de 5 ans s'il s'agit d'une idée novatrice qui déborde des responsabilités habituelles de l'agent avec un minimum de 500 F et un maximum de 40.000 F.	Le mode de calcul de la gratification est revu avec trois critères retenus en 2006 : (1) mérite de l'auteur reposant sur l'évaluation de l'implication et de l'initiative, du niveau de créativité et du travail fourni, (2) gain économique, (3) gain difficilement mesurable : sécurité, conditions de travail, service au client. Ces critères sont paramétrables et peuvent avoir, soit une portée globale, soit spécifique (Etablissement, Direction régionale ou Direction nationale).

Types d'événements / Période	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Implication de l'innovateur dans le développement de son idée	De 1938 à 1953 : il est spécifié dans les textes de convier soit l'innovateur soit l'expert si des essais sont faits. A partir de 1954 : les cadres locaux doivent sur la demande de l'auteur « <i>prêter leur concours pour la rédaction matérielle d'une suggestion dont le bénéfice doit rester à l'innovateur</i> ».	L'associer au développement de son idée reste une possibilité.	L'associer au développement de son idée reste une possibilité.
Concours Manifestations	A partir de 1954 : une conférence régionale est organisée pour désigner les trois meilleures idées. Puis une conférence centrale est organisée une fois par an, elle procède au classement des trois meilleures idées primées lors des concours régionaux.	Un effort de valorisation est également fait : - au niveau régional par des manifestations de remise de prix aux meilleures innovations lors des Challenges - au niveau national par la manifestation des PRISMES ⁸⁰ de l'innovation (exemple : le 23 juin 1990 au Futuroscope de Poitiers, où 400 personnes représentant le quart des établissements environ). Décembre 2004 : journée de la Recherche et de l'innovation organisée au siège de la SNCF.	En 2006 : Journée dédiée à l'innovation organisée par chacun des domaines et activités (VFE, Matériel, Infrastructure, Traction...).

Tableau 20 : Routine élémentaire de reconnaissance depuis 1938

⁸⁰ Ces manifestations sont couvertes par la presse interne de la SNCF (Temps réel, Direct, Journaux des Directions techniques et d'activités, publications régionales) et la Vie du Rail.

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

3.2.4. Cas de la routine élémentaire d'animation et de pilotage.

Pendant longtemps cette logique d'animation a privilégié des concours, « challenges » pour mettre à l'honneur les innovations primées au niveau de l'établissement, de la région ou au niveau central. Cette logique semble progressivement laisser place à un pilotage plus ciblé de cette routine en synergie avec les axes stratégiques du Projet Industriel qui donne lieu à une mesure des résultats. Les animateurs anticipent désormais les innovations les plus à même de contribuer aux axes stratégiques de la SNCF et ils les soutiennent. En 2005 une journée a ainsi permis de rassembler des innovateurs, des décideurs et des experts.

Historiquement, les comités de suivi de cette routine sont, d'abord des délégations statutaires avec les chefs d'arrondissement, les chefs de service, les Directeurs d'exploitation et les représentants du personnel. Puis, dès 1954, ces délégations font place à une conférence régionale et une conférence centrale des suggestions qui ont lieu une fois par an. Des indicateurs sont alors suivis comme le nombre de suggestions retenues, le nombre de suggestions gratifiées et le montant total des gratifications. A partir de 1973, la Direction des Etudes Générales consolide tous les suivis statistiques. Ces comités de suivi se décentralisent une première fois en 1991 et le « reporting » se fait alors par Direction. Les indicateurs suivis sont enrichis en 2001, et en 2006, l'Innovation Participative s'inscrit dans le processus budgétaire central de la SNCF avec trois indicateurs de suivi :

- taux d'idées appliquées sur idées retenues,
- nombre d'auteurs d'idées,
- taux d'idées émises non activées depuis trois mois.

Concernant la grille d'analyse de la routine d'animation et de pilotage, les critères retenus sont les comités de suivi ou de pilotage, les indicateurs statistiques suivis et enfin l'organisation de manifestations (concours, « challenges »).

Ces éléments sont précisés dans le tableau 21 qui suit.

Types d'événements / Période	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Comités de suivi ou de pilotage	De 1938 à 1953 : délégations statutaires avec les chefs d'arrondissement, les chefs de services, les Directeurs d'exploitation et les représentants du personnel. A partir de 1954 : Une conférence régionale des suggestions. Une conférence centrale des suggestions.	Pas de changement.	Les Comités de Décisions sont instaurés depuis fin 2005.
Indicateurs statistiques suivis	De 1938 à 1953 : pas d'indicateurs mis en place. De 1954 à 1972 : trois indicateurs sont en place. - nombre de suggestions reçues - nombre de suggestions gratifiées - montant total des gratifications. Suivi effectué par la Conférence régionale concernant l'instruction des suggestions en attente et concernant la bonne application des suggestions retenues. De 1973 à 1989 : bilan annuel par les études générales qui consolident tous les suivis statistiques.	Pas de suivi statistique en tant que tel au niveau du contrôle de gestion. 1991 : mise en place d'un « reporting » par Direction. Dès 2001, de nouveaux indicateurs sont suivis : - le % de dossiers locaux, régionaux et nationaux - durée du traitement des dossiers - % de dossiers traités - % de dossiers clôturés.	La démarche s'inscrit dans le processus budgétaire central à compter de 2006 avec trois indicateurs de suivi : - taux d'idées appliquées sur idées retenues, - nombre d'auteurs d'idées, - taux d'idées émises non activées depuis trois mois.

Organisation de manifestations (concours, challenges)	A partir de 1954 : création d'un concours national des suggestions et d'un concours régional des suggestions une fois par an.	Dès 1991, les « PRISMES » sont mis en place au niveau national et des « CHALLENGES » au niveau régional.	Journée en 2005 qui rassemble des innovateurs, des décideurs et des experts.

Tableau 21 : Routine élémentaire d'animation et de pilotage depuis 1938

Chapitre 4. Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative

Le dispositif d'Innovation Participative a ainsi évolué au cours du temps, tant dans son organisation générale que dans le détail des différents éléments qui le constituent comme l'illustrent les éléments qui précèdent relatifs aux routines élémentaires.

L'interprétation de ces constats passe par une analyse plus approfondie qui fait l'objet du chapitre suivant.

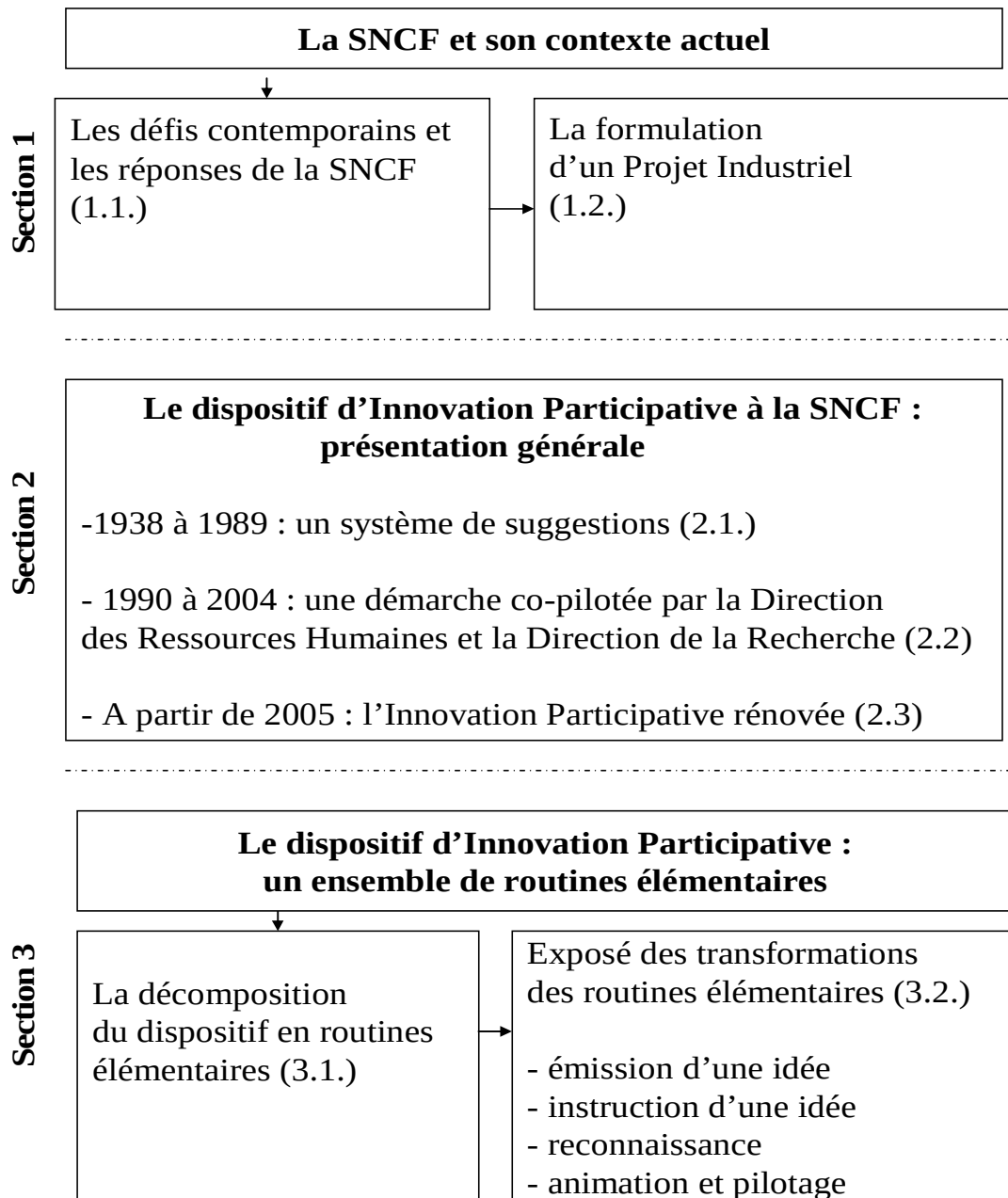


Figure 24 : Synoptique du chapitre 4

Synthèse du chapitre 4

La SNCF a évolué depuis 1938 dans un contexte qui a connu de profonds changements, notamment l'ouverture à la concurrence. Pour répondre à ces enjeux, elle a entamé avec le Projet Industriel un chemin vers la modernisation qui passe par une rénovation managériale mais qui donne aussi une place aux idées de terrain de plus en plus importante depuis les années 1990. Depuis 2005, la place de l'innovation s'affiche clairement dans le Projet Industriel de la SNCF.

La routine d'Innovation Participative a eu différents noms dans l'histoire de la SNCF. De la création de la SNCF en 1938 à 1991, il était question de suggestions, puis en 1991 le terme de suggestions a été remplacé par celui d'innovation. En 1994, il a été question d'IPC, Innovation et Progrès Continu⁸¹, avant de parler depuis 2004 d'Innovation Participative.

Les données issues de la base d'informations constituée relativement à l'Innovation Participative sont structurées. Cette structuration des données, selon les préconisations méthodologiques de Barley et Tolbert (1997), va en effet rendre possible une meilleure compréhension des évolutions de l'Innovation Participative au cours du temps.

Les sites privilégiés ici sont ceux des Directions Centrales qui émettent les règles et procédures au plan national.

Des phases caractéristiques apparaissent dans l'évolution du dispositif d'Innovation Participative avec des périodes de temps se dégagent allant de 1938 à 1990, de 1991 à 2004 et à partir de 2005.

La décomposition de l'Innovation Participative en routines élémentaires prend appui sur la structuration des textes de référence internes à la SNCF.

⁸¹ La terminologie d'Innovation – Progrès Continu est « l'affichage d'un double moyen pour progresser pour la SNCF avec l'innovation (nouveau) et le progrès continu (amélioration permanente) », d'après le référentiel RH0262 version 01 du 01/06/2003.

Chapitre 5 : Présentation des résultats et discussion.

Le problème posé consiste à analyser l'évolution d'un dispositif organisationnel à caractère routinier et à comprendre le sens de sa transformation.

Sur un plan théorique, nous discutons les idées défendues par Feldman et Pentland (2003) en ce qui concerne les possibilités de transformation endogène d'une routine.

Pour répondre à la problématique formulée de la façon suivante : « **En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner l'évolution du pilotage d'une organisation ?** », il convient de répondre maintenant aux deux questionnements en lien avec notre terrain :

- « Quelle est l'évolution de la routine d'Innovation Participative et comment est-il possible de l'interpréter ? » ;
- « Quelle est la réalité de l'Innovation Participative en termes d'innovations produites ? ».

Ces deux questionnements nous ont amené à choisir une démarche d'analyse de données à la fois qualitatives et quantitatives.

Ce chapitre a pour objectif de répondre à ces questions. Il s'articule autour de trois sections.

La première section permet d'analyser les scripts de la routine d'Innovation Participative à la SNCF sous l'angle des finalités et des aspects organisationnels.

Nous reprenons les conseils méthodologiques de Barley et Tolbert (1997) concernant la structuration des données pour construire ces scripts en nous appuyant sur l'analyse des routines élémentaires de l'Innovation Participative réalisées au chapitre 4 section 3.

Préalablement, nous mettons en perspective l'ensemble des critères de structuration des données envisageables. Notre analyse est ici qualitative et notre point de vue ostensif.

La deuxième section donne lieu à un bilan des innovations produites par le dispositif d'Innovation Participative à la SNCF. Ce bilan permet de s'intéresser à la réalité de l'Innovation Participative et de son évolution.

L'approche est d'abord quantitative et concerne l'ensemble des innovations avant d'analyser un portefeuille d'innovations considérées comme importantes du point de vue du terrain que nous définissons en appliquant différents critères.

Des récits permettent d'analyser la contribution directe à la stratégie de certaines innovations et de mieux comprendre l'articulation entre des Innovations Participatives et les programmes de recherche et développement. Ces récits permettent de mieux cerner comment fonctionne d'un point de vue « performatif » la routine d'Innovation Participative.

La troisième section permet de remettre en perspective les questionnements théoriques relatifs à la transformation d'une routine organisationnelle.

Section 1. Analyse des scripts de la routine d'Innovation Participative à la SNCF.

Pour étudier et interpréter la transformation de cette routine d'Innovation Participative (au 1.2.), nous nous appuyons au préalable sur les éléments méthodologique proposés par Barley et Tolbert (1997) et pour cela nous mettons en évidence les scripts de la routine d'Innovation Participative à la SNCF (1.1.). Ce travail de formulation des scripts fait bien évidemment suite au travail de mise en perspective de nos données présenté dans le chapitre 4. Ceci correspond aux préconisations de Barley et Tolbert (1997) en vue de déterminer les scripts.

Il s'agit ensuite d'affiner ce critère de structuration des données. Ceci nécessite des essais et des tâtonnements comme l'indiquent Barley et Tolbert (1997). Il s'agit de regrouper les données par nature. Ces regroupements sont suggérés par les textes des notes et des procédures de la SNCF qui a au cours du temps émis un certain nombre de référentiels relatifs à ce dispositif.

Si les regroupements ne sont pas suffisants, l'information est éparse et les changements de fond peuvent ne pas apparaître. Si les regroupements sont trop macroscopiques, la mise en évidence de changements s'avère également difficile.

Une logique d'itérations est adoptée pour mettre en évidence les critères susceptibles de permettre d'étudier les changements en reprenant et croisant les principaux critères discriminants des différents textes officiels sur le dispositif.

La structuration des données avec ces regroupements, selon les préconisations méthodologiques de Barley et Tolbert (1997), va en effet rendre possible une meilleure compréhension des évolutions de l'Innovation Participative au cours du temps.

1.1. Mise en évidence des scripts de l'Innovation Participative.

Nous regroupons autour d'un axe finalités et d'un axe organisationnel les informations relatives aux routines élémentaires étudiées en fin de chapitre 4. L'analyse qui y a été faite constitue en effet un travail préparatoire à ce regroupement.

Notre démarche comprend des actions à mener de façon itérative jusqu'à ce que les informations collectées prennent du sens et que les scripts deviennent des preuves de changement. Les étapes que nous avons suivies pour mettre en évidence ces scripts de l'Innovation Participative sont celles préconisées par Barley et Tolbert (1997), à savoir mettre en oeuvre les quatre tâches sur lesquelles il convient de se focaliser et qui correspondent à des étapes distinctes dans le processus de recherche. Après avoir défini l'objet Innovation Participative et les sites, il s'agit d'extraire les scripts caractéristiques de périodes de temps particulières, d'examiner ces scripts comme preuves de changement puis de relier les résultats et les découvertes entre les données issues de l'observation et les autres sources de données sur les éventuels changements de l'Innovation Participative – ce que nous faisons dans le 1.2. puis dans la section 2 de ce dernier chapitre.

Dans un premier temps, nous allons mettre en évidence les finalités de la routine d'Innovation Participative depuis 1938 et leur évolution. Pour cela, nous prenons en compte la terminologie, les populations ciblées, le message véhiculé et le périmètre.

La terminologie, qui est révélatrice des finalités, permet de préciser des éléments de transformation. Ainsi, de 1938 à 1989 la terminologie reste la même. Cette routine est d'abord connue sous le terme de suggestions. En 1992, le terme de « suggestions » est remplacé par celui d'« innovation ». Puis en 1996, le terme « Innovation - Progrès Continu » apparaît. Cette nouvelle terminologie ne dure que quelques années, elle est mal perçue par les acteurs du terrain qui ne la trouve pas claire. C'est aussi sur cette période que se développent les cercles de qualité. Les frontières avec la qualité deviennent parfois floues pour les agents cheminots quand la SNCF change le nom d'« innovation » pour nommer cette routine « Innovation - Progrès Continu ».

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

« Il y a eu comme un effet de mode à l'époque des cercles qualité de parler d'Innovation –Progrès Continu. Le terme 'innovation' était plus parlant. 'Progrès Continu', il y a dû y avoir un bouquin là-dessus. », propos recueillis auprès de différents cheminots qui étaient animateurs innovation en établissements à cette période. Cela est confirmé en ces termes par un animateur régional innovation de la SNCF aujourd'hui à la retraite : « Les décisions prises au niveau central ne semblent pas toujours pertinentes vues des régions. Après si peu de temps, vouloir changer de nom sans vraiment faire évoluer le dispositif n'avait pas de sens. Sur le terrain, personne n'y comprenait rien. C'est sans doute pourquoi on est revenu à l'innovation avec l'Innovation Participative. ». Depuis 2004, il est donc question d'Innovation Participative.

Cette terminologie pose également question à certains même au niveau des Directions Centrales comme à la Direction de l'Innovation et de la Recherche où certains dirigeants regrettent le manque de précision de ce terme : « On aurait pu retenir celui d'Innovation, cela aurait été plus parlant et en ligne avec l'impulsion de la direction. Mais bon, ce terme d'Innovation Participative a été largement communiqué, c'est difficile de revenir en arrière. ».

Lors d'un dernier entretien avec une animatrice nationale de l'Innovation Participative, elle évoque un regret devant ce choix de terminologie : « Certes, aujourd'hui il est question d'Innovation Participative. L'effort récent de communication ne permet pas de revenir en arrière. Cependant, ce que nous faisons s'apparente plus à du 'management des idées'. ».

Les populations ciblées concernent tous les agents de la SNCF. Dans les faits, les opérationnels, cheminots du terrain, sont plus particulièrement ciblés par ce dispositif comme le confirment ces propos d'un animateur national innovation : « Il est vrai que d'après les textes ce dispositif concerne tout le monde. Cependant quand on est cadre, il est peu probable qu'on ait recours à ce dispositif – ce n'est pas dans les habitudes ».

Plusieurs des acteurs interviewés ont relevé la place spécifique des experts qui ne sont pas tous cadres. Nous reprenons ici les propos de dirigeants au niveau national : « Les experts à la SNCF ont beaucoup de pouvoir. D'ailleurs ce sont eux qui évaluent la pertinence des idées déposées. Certains d'entre eux ont pour mission d'innover et de trouver des solutions techniques. Ils n'ont pas forcément besoin de ce dispositif pour le faire. » Un autre dirigeant de la SNCF, précédemment directeur d'établissement, souligne : « Ceci pose la question des experts payés pour innover dans leurs missions. Ce dispositif d'Innovation Participative est difficilement applicable pour eux. Des réflexions sont en cours pour savoir s'il convient de rétribuer financièrement des experts qui innoveraient en dehors du périmètre de leur mission... ».

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Les opérationnels n'ont pas tous la même connaissance de ce dispositif qui peut être plus ou moins bien relayé selon les établissements. Certains cheminots opérationnels sur le terrain n'ont entendu parler de ce dispositif que depuis peu. Les propos d'un innovateur dont l'idée a été primée à l'occasion d'une manifestation nationale interne à la SNCF sur l'innovation sont un exemple de cette réalité : *« Avant de développer mon idée, je ne savais pas que ce dispositif d'Innovation Participative existait. Je l'ai découvert au cours du développement de mon projet, plusieurs mois après quand j'ai appris l'existence d'un animateur innovation régional et de la cellule Coup de Pouce à Paris »*. Les dirigeants de proximité plongés dans l'aspect opérationnel de leur mission sont parfois débordés et peu au fait de ce qu'est l'Innovation Participative comme l'illustrent ces propos : *« Dans mon établissement, jusqu'à l'organisation de ce challenge régional, personne n'en parlait jamais. En tant que Dpx⁸², je n'ai découvert que très récemment l'existence de ce dispositif. J'ai pu l'expérimenter avec cette idée proposée par Y de mon équipe et découvrir qui était l'animateur innovation de l'établissement. »*

L'effort spécifique de communication autour du dispositif tant en interne qu'en externe en a fait augmenter la notoriété. Les propos de ce chef d'établissement en attestent : *« C'est vrai que cette campagne de communication sur des 'idées d'avance' en 2005 a permis de faire connaître ce dispositif qui était loin d'être connu par l'ensemble des cheminots de la SNCF. »*

Le message véhiculé se transforme également. Selon les textes officiels de la SNCF, de 1938 à 1953, la « participation individuelle » est mise à l'honneur alors que de 1954 à 1972, l'« aspect relationnel » prédomine. Cette optique relationnelle débouche dans la période de 1973 à 1990 sur une logique d'« amélioration du climat social ».

Dans les années 1990-1999, la routine se modernise.

En 1996, un autre tournant s'amorce. Le dispositif connaît une nouvelle impulsion pilotée par l'Institut du Management. La logique managériale est marquée par une volonté de dialogue, de prise de responsabilités et de force de propositions des acteurs. Les postes de Dirigeants de Proximité sont créés à cette date, ce qui marque une accélération de cette volonté de transformation d'un mode de management hiérarchique bureaucratique.

Cette routine se met au service du Projet Industriel en devenant un levier de la politique managériale puis plus nettement à partir de 2005 un outil au service de la production d'« idées d'avance » pour la SNCF.

⁸² Dirigeant de Proximité (Dpx) est le terme utilisé en interne à la SNCF.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Le périmètre des innovations acceptées a évolué également. Ainsi, de 1973 à 1989, le terme de « suggestions » est pris dans son sens le plus large, à savoir « *toute idée ou tout projet susceptible d'entraîner l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise* ».

A partir de 1990, on observe un resserrement, la priorité est donnée aux innovations sources d'économies, le périmètre des innovations s'élargit à nouveau.

En 2005, l'Innovation Participative doit contribuer à relever les défis stratégiques de la SNCF et être source d'améliorations constantes au quotidien. Un animateur national innovation de la SNCF décrit les possibilités du dispositif d'Innovation Participative rénové en ces termes : « *Aujourd'hui on peut donner des axes via le système d'information et favoriser la remontée d'innovations dont l'entreprise a effectivement besoin.* »

Le tableau qui suit synthétise l'évolution de la routine d'Innovation Participative du point de vue « ostensif » en ce qui concerne les finalités.

Ce tableau de synthèse sur les finalités de la routine d'Innovation Participative fait apparaître trois grandes phases concernant la terminologie. De 1938 à 1989, il est question de Suggestions, puis entre 1990 et 2004 on parle d'Innovation puis d'Innovation Progrès Continu et enfin depuis 2004, le terme d'Innovation Participative apparaît.

Le message véhiculé par le dispositif prend une dominante managériale à compter de 1997, puis à partir de 2005, la communication institutionnelle et l'accent du Projet Industriel l'amènent à entrer en consonance avec la stratégie de l'entreprise.

Des variations de périmètre sont à noter au cours des différentes phases.

- En 1938, le périmètre est très large et concerne les recherches d'économies et les améliorations possibles.
- A partir de 1990, la priorité est donnée aux économies.
- A partir de 2005, les initiatives et les idées des cheminots concernent à la fois les défis stratégiques de la SNCF relayés dans le Projet Industriel mais aussi les améliorations constantes au quotidien.

Périodes de temps	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Terminologie	Suggestions	- Le terme de « Suggestions » est remplacé par celui d'« Innovation » en 1992. - En 1996 est mise en place une démarche d'« Innovation et de Progrès Continu » (IPC) dans 10 établissements pilotes. - En 2001, la démarche d'Innovation Progrès Continu (IPC) est l'une des cinq pratiques managériales de la SNCF. - En 2004, il est désormais question d'Innovation Participative. La terminologie de Progrès Continu est abandonnée.	- Le terme Innovation Participative officialisé depuis 2005.
Populations ciblées	Tous les agents ⁸³ .	Tous les agents.	Tous les agents.
Message véhiculé	En 1938 : importance de la participation individuelle. En 1954 : importance de l'aspect relationnel. En 1973 : logique d'amélioration du climat social.	De 1990 à 1996 : logique de modernisation du système des suggestions. Passage du système des suggestions à l'innovation, puis à l'Innovation - Progrès Continu. A partir de 1997 : logique managériale.	Communication institutionnelle en interne et en externe autour « des idées d'avance ».
Périmètre	En 1938 : recherches d'économies en tous genres. Amélioration des recettes. Amélioration du service. En 1954 : périmètre inchangé mais illustré par de nombreux exemples (gestion du personnel, réglementation, sécurité, aspect commercial, tarifs, modifications du matériel...). En 1973 : le terme de suggestions est pris dans son sens le plus large, à savoir toute idée ou tout projet susceptible d'entraîner l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.	Priorité aux économies.	Initiatives et idées des cheminots à la fois sur les défis stratégiques de la SNCF et ses priorités de progrès comme sur les améliorations constantes au quotidien.

Tableau 22 : Finalités de la routine d'Innovation Participative depuis 1938

⁸³ « Une suggestion rentrant dans les attributions normales d'un cadre ou d'un agent d'études ne peut être prise en compte pour l'attribution d'une gratification ».

Nous abordons maintenant dans un deuxième temps l'analyse de la routine d'Innovation Participative depuis 1938 sous l'angle des aspects organisationnels.

Nous nous intéressons aux entités pilotant la routine au niveau des fonctions centrales, puis aux acteurs impliqués dans la routine au niveau des fonctions opérationnelles. Le niveau de la prise de décision, les ressources dédiées à cette routine et enfin les outils développés sont ensuite pris en considération.

Les frontières de ce dispositif se sont articulées jusqu'en 1954 avec le système de la boîte à idées. Puis de 1990 à 1996, les cercles de qualité ont coexisté avec le système de suggestions. Depuis 2005, il y a un recentrage sur le dispositif d'Innovation Participative investi plus massivement.

L'Innovation Participative est d'abord gérée par l'Organisation Technique, puis en 1973 elle est pilotée par la Direction générale adjointe en charge des relations sociales et des ressources humaines. En 1990, l'aide de la Direction de la Recherche avec les « Coups de Pouce » vient soutenir ce pilotage par la Direction du Personnel. A partir de 2005, la logique managériale certes importante est concurrencée par le pilotage à un niveau plus stratégique de cette routine. Le Comité Exécutif de la SNCF en 2005 confie à la Direction de la Recherche et de l'Innovation une mission de définition de la politique d'innovation.

La voie hiérarchique pour l'instruction des dossiers est préconisée selon un processus très formalisé.

Le niveau d'initiatives laissé à chacune stade hiérarchique fluctue selon les périodes.

De 1938 à 1988, seuls les niveaux locaux et centraux sont concernés avec une prédominance de l'action des services centraux. C'est à partir de 1989 que les régions et les établissements prennent de l'importance. Certes, un cadre général est posé par les différents textes officiels mais avec le souhait de laisser une large initiative aux régions et aux établissements.

En 2005 sont créés des Centres de Décisions⁸⁴ principalement locaux et nationaux.

Des lignes budgétaires spécifiques sont alors attribuées aux Centres de Décisions lors de leur création à l'été 2005. Ce mouvement atteste d'une décentralisation progressive des décisions.

⁸⁴ Dans le cas de l'activité Infrastructure existent en plus des correspondants régionaux. Cette spécificité organisationnelle s'explique par le fait que l'Infrastructure représente près d'un tiers des effectifs de la SNCF.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

En 1938, aucune ressource n'est dédiée à ce dispositif. Le changement clé intervient en 1991 avec la création des animateurs innovation. Seuls les animateurs nationaux se consacrent principalement à la gestion de l'innovation contrairement aux autres. Les animateurs locaux et régionaux cumulent d'autres fonctions le plus souvent relatives à la gestion des ressources humaines comme la formation par exemple. *« Il y a des périodes où des pics de charge font que je n'ai pas de temps disponible pour gérer les dossiers innovation. Vous comprendrez bien qu'aller communiquer auprès des cheminots sur le dispositif et passer du temps sur le train ne sont donc pas possibles même si cela est souhaitable ! »*, dit un animateur innovation en établissement.

En 2005, la priorité va être mise sur une professionnalisation de ces animateurs. *« Ce programme de professionnalisation permet de donner aux animateurs une boîte à outils efficace pour assurer leur mission. »*, d'après les propos d'un « booster » de l'innovation en charge de cette mission de professionnalisation des acteurs du réseau d'innovation.

Des budgets sont mis en place dans chaque Centre de Décisions pour favoriser la réduction des délais de développement des idées. *« La notion de budget est effectivement nouvelle et chacun de ces budgets est placé sous la responsabilité d'un Centre de Décisions. Il semblerait que ces nouveaux moyens, très inégalement utilisés d'ailleurs, ont effectivement donné une marge de manœuvre supplémentaire au niveau local et que des décisions soient prises sous la responsabilité des Centres de Décisions. »*.

Dès 1994, le développement d'un outil support a contribué à structurer cette démarche. Avant cette date, il n'existe pas de système d'information. Tout est géré avec des dossiers papier.

Les premiers essais sont faits via le Minitel avant le développement d'un outil intranet appelé Innogest pour lequel certaines modalités sont ajoutées au cours du temps. En 2006, la SNCF investit dans une nouvelle version du système d'information avec l'outil J'Nov. L'objectif visé est de doter la SNCF d'un système d'information permettant le pilotage des Innovations Participatives mais aussi la duplication des idées. Ce nouveau système devrait permettre de favoriser l'émergence de certaines idées en fonction des axes du Projet Industriel.

En résumé, le tableau qui suit synthétise l'évolution de la routine d'Innovation Participative du point de vue organisationnel.

Périodes de temps	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Entités pilotant la routine au niveau des fonctions centrales	En 1938 : directeur du Service de l'Organisation Technique rattaché à la Direction Générale. En 1954 : direction des Etudes Générales. En 1973 : direction générale adjointe en charge des relations sociales et des ressources humaines.	- Depuis le 1 ^{er} janvier 1991, la Direction du Personnel a en charge la promotion et l'animation de l'innovation. La Direction de la Recherche et de l'Innovation apporte son aide par les Coups de Pouce. - A partir de 1996, l'Institut du Management ⁸⁵ pilote le réseau des animateurs innovation.	L'Institut du management continue de piloter le réseau des animateurs innovation. Une mission de définition de la politique d'innovation est confiée par le COMEX à la Direction de la Recherche et de l'Innovation en 2005.
Centralisation / décentralisation	Voie hiérarchique. Non détaillé. Niveau local et niveau central. Le niveau régional n'est pas concerné.	- La gestion des dossiers est confiée à l'établissement qui est l'interlocuteur unique de l'émetteur de la suggestion. - Décentralisation de l'instruction des dossiers avec un rôle accru du chef d'établissement. Le chef d'établissement, le chef d'arrondissement, le service régional et la direction générale instruisent le dossier successivement.	Les Centres de Décisions locaux nouvellement créés sont en charge d'évaluer les idées et peuvent attribuer une aide spécifique si nécessaire. A noter cas de l'Infrastructure ayant des correspondants régionaux pour des raisons spécifiques d'organisation liées à sa taille (l'Infrastructure représente un tiers des effectifs de la SNCF).
Animateurs / ressources dédiées à cette routine	En 1938 : aucun service suggestion dédié à quelque niveau que ce soit.	- Aucun service de « suggestions » dédié à quelque niveau que ce soit, mais les procédures spécifient que « les cadres locaux doivent, sur la demande de l'auteur, prêter leur concours pour la rédaction d'une suggestion ». - Création d'une structure à trois étages en 1991 avec des animateurs locaux en établissements, en régions et au niveau national - A partir de 1997 : montée en puissance du temps passé par les animateurs sur l'innovation.	- Action de professionnalisation de l'ensemble du réseau des animateurs de l'Innovation Participative. - Mise en place d'un budget par établissement.

⁸⁵ Entité nouvellement créée au sein de la Direction du Personnel en 2001.

Périodes de temps	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Outils développés et fournis pour supporter la routine	En 1938 : pas d'outil développé.	En 1990 : création d'un dossier papier plus complet pour sensibiliser les innovateurs à la recherche d'économies. Ce dossier est un point de passage obligé. En 1994 : système minitel pour le dépôt des dossiers qui coexiste avec le dossier papier. Création d'un registre des suggestions à la Direction Générale dans les services régionaux, les Arrondissements et certains Etablissements pour enregistrer une suggestion et lui donner un numéro. 1997 : mise en place d'une application intranet Innogest pour déposer les dossiers innovation. Le dossier papier a coexisté tout au long de la durée de vie de l'application Innogest qui ne permettait pas de gérer les pièces jointes (schémas, croquis, photos...) 2000-2001 : mise en place d'une mallette de l'innovation.	2006 : mise en place de J'Nov, système intranet dédié à la rénovation de la routine d'Innovation Participative (de nouvelles fonctionnalités sont disponibles). Le dossier papier va progressivement disparaître. L'outil prend en compte les pièces jointes.

Tableau 23 : Aspects organisationnels de la routine d'Innovation Participative depuis 1938

Au fil des périodes se manifeste donc le souci d'une meilleure organisation possible pour instruire les dossiers d'Innovation Participative.

En 1991, un changement clé intervient avec la création des animateurs innovation pilotés par la direction du personnel. La cellule Coups de Pouce est créée au niveau de la Direction de la Recherche. Il est question d'un co-pilotage de la Direction du personnel, auquel est rattaché l'Institut du Management, et de la Direction de la Recherche.

A partir de 2005, la Direction de la Recherche et de l'Innovation est investie d'une nouvelle mission de définition de la politique d'innovation de la SNCF même si l'Institut du Management, entité de la Direction du personnel, garde la responsabilité de l'animation du dispositif.

Une première phase de décentralisation intervient dans les années 1990 avec notamment un rôle accru du chef d'établissement. Une deuxième phase de décentralisation correspond à la création des Centres de Décisions locaux.

La création d'outils support dans les années 1990 y compris d'un système d'information favorise la structuration et l'efficacité du dispositif. La mise en place d'un outil rénové en 2006 ainsi que la professionnalisation des acteurs du réseau vont dans ce sens également.

Nous mettons en perspective les principales transformations de la routine d'Innovation Participative à la SNCF dans la figure suivante.

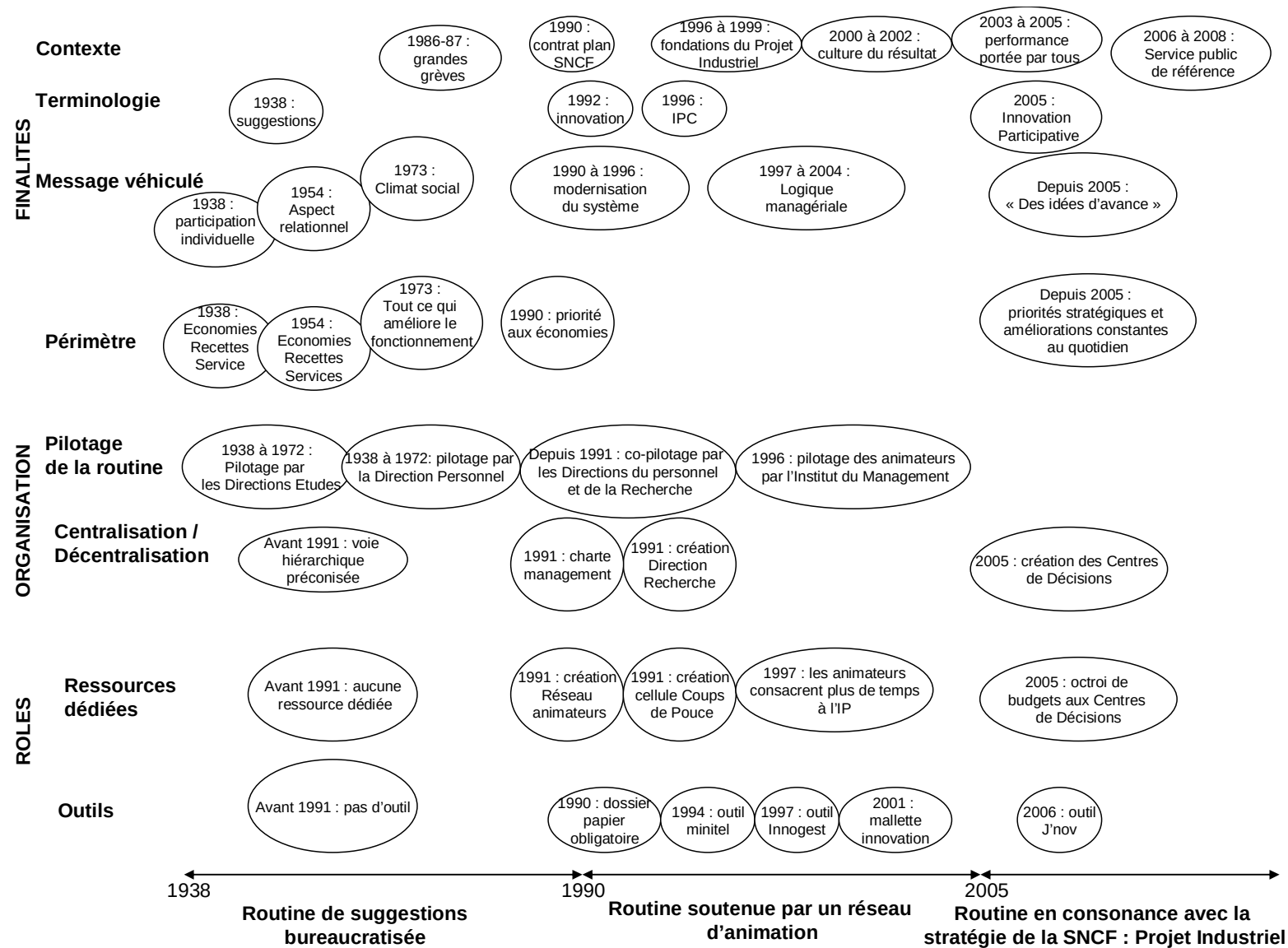


Figure 25 : Mise en perspective des principales transformations de la routine d'Innovation Participative à la SNCF

Suite à ces différentes analyses, nous mettons ainsi en évidence trois principaux scripts successifs qui correspondent aux principaux changements déterminés suite à la collecte et à la structuration des données : routine bureaucratisée, routine animée par un réseau d'animation de l'innovation, routine en consonance avec la stratégie.

Période de 1938 à 1989	Une routine de « suggestions » bureaucratisée qui vient en complément puis en remplacement de la boîte à idées. Cette routine se structure avec des règles, procédures et consignes (modalités de dépôt, d'enregistrement et d'études).
Période de 1990 à 2004	Une routine soutenue par un réseau d'animation de l'innovation avec octroi de budgets.
Période à partir de 2005	Une routine en consonance avec la stratégie de la SNCF (Projet Industriel).

Tableau 24 : Les scripts de la routine d'Innovation Participative depuis 1938

Après avoir mis en évidence ces trois scripts, nous allons à présent les analyser.

1.2. Analyse des différents scripts.

Dans le cadre de la méthodologie suivie, nous apportons des preuves de ces changements de l'Innovation Participative à la fois d'un point de vue qualitatif puis quantitatif dans la section suivante sur la période à partir de 1994.

Nous avons dégagé dans le 1.1. des grandes phases correspondant à des scripts de cette routine que nous allons approfondir dans l'analyse qui suit. Comme nous nous intéressons à des collectifs, la datation du début d'un script ne se fait pas à une année près, le changement nécessitant un certain temps. Sur la base des différents critères de structuration issus des textes officiels de la SNCF mais aussi en prenant en compte les autres sources d'informations dont les interviews réalisées, nous allons à présent procéder à une analyse et justification des différents scripts. Nous sommes donc dans l'apport de preuves de changement en reliant les découvertes entre les données issues de l'observation et les autres sources de données sur les éventuels changements de l'Innovation Participative.

Script 1 de 1938 à 1989 : une routine de « suggestions » bureaucratisée.

Le premier script s'étale sur une longue période de 1938 à 1988, 50 années qui correspondent à une formalisation accrue de ce dispositif suite à différentes expérimentations. La culture de la SNCF peut s'apparenter à un système « militaro-hiérarchique » où les dirigeants n'ont pas forcément ni les compétences ni les ressources pour aider les innovateurs.

Le premier système unifié de « suggestions » vient en complément puis progressivement en remplacement de la boîte à idées.

La fusion de cinq compagnies ferroviaires pour créer la SNCF en 1938 permet une intégration et une homogénéisation des pratiques existantes dans les compagnies. L'Ordre du Jour n°7 du 29 mai 1938 pose les bases du système des suggestions. Jusqu'à cette date, chacune des compagnies avait sa politique propre pour le traitement des idées.

Cet Ordre du Jour préconise la recherche d'économies et d'amélioration du service.

Le Directeur Général, R. Le Besnerais, écrit : « *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* ».

Le 20 juin 1939, le texte réglementaire signé par le Directeur Général Robert Le Besnerais prévoit l'envoi des suggestions⁸⁶ aux sièges régionaux (Nord, Est, Sud-Est, Méditerranée, Sud-Ouest et Ouest) ou au siège central (direction générale) auprès de l'Instruction Générale, série administrative, sous-série Affaires Générales n°1. Ce texte reste en vigueur pendant la guerre. Les suggestions visent la « *recherche de toutes les économies réalisables dans l'exploitation* ».

Ce texte propose une uniformisation des règles relatives aux suggestions. Le traitement des suggestions est centralisé. Les innovateurs, s'ils le souhaitent, peuvent éviter la voie hiérarchique et faire dans ce cas, sur papier libre, leur proposition de façon anonyme auprès de l'Instruction Générale, série administrative, sous-série affaires générales N°1. Aucun autre service de suggestion n'est dédié à d'autres niveaux de l'entreprise.

⁸⁶ 1.033 suggestions furent produites en 1942. C'est avec la reconstruction du réseau après guerre que ce chiffre fut dépassé.

En raison de la deuxième guerre mondiale puis de l'occupation de la France, la routine ne se développe pas en nombre d'innovations produites sur la période de 1939 à 1945.

En 1945, les suggestions représentent environ 1.000 dossiers par an.

Suite à la seconde guerre mondiale, la priorité est donnée à la reconstruction du réseau puis à son électrification.

Peu d'autres informations sont disponibles sur cette routine jusqu'en 1953.

Avec un nouveau référentiel dédié à ce dispositif en 1954, cette routine continue à se structurer.

Louis Armand est Directeur général adjoint de la SNCF en 1946. Il en devient Directeur général en 1949, et Président du Conseil d'Administration en 1955.

Il impulse une relance ambitieuse du système de suggestions. La SNCF, à cette période, connaît une période d'évolution technologique majeure avec l'électrification des lignes.

Le 10 septembre 1954, il fait mettre en application la Note Générale P17J n°1⁸⁷ qui fixe les modalités de structuration du système (dépôt, enregistrement,...).

L'organisation et le fonctionnement du nouveau système sont décrits avec précision comme le montre l'exemple de l'Ordre régional du 30 décembre 1954, « Organisation et fonctionnement du système des suggestions », signé du Directeur de la région du Sud-Ouest en place à l'époque. L'importance de l'aspect relationnel est explicitement soulignée : « *Les suggestions constituent, en outre, par les contacts directs qu'elles provoquent entre les différents échelons hiérarchiques, un puissant moyen de renforcer l'atmosphère de collaboration confiante entre le personnel d'exécution et les cadres.* », d'après l'article 1^{er} de l'ordre régional du 30 décembre 1954 (annexe 8).

Le périmètre des suggestions est précisé. Des règles, des procédures et des consignes précises (modalités de dépôt, d'enregistrement et d'études) sont édictées⁸⁸.

⁸⁷ Ce texte est également publié dans les régions.

⁸⁸ Le chef d'établissement, le chef d'arrondissement, le service régional et la direction générale instruisent le dossier successivement.

Une large initiative est laissée aux établissements et aux régions qui publient à leur tour des textes décrivant précisément l'organisation et le fonctionnement du système rénové.

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 est organisée pour désigner les trois meilleures idées. Puis une conférence centrale se tient une fois par an et procède au classement des trois meilleures idées primées lors des concours régionaux.

Ces résultats sont publiés dans le cadre d'avis de service semestriels et relayés par les périodiques comme la *Vie du Rail* et *Notre trafic*.

Cette structuration du dispositif ne prévoit pas une aide véritable aux innovateurs même si les textes spécifient que « *sur la demande de l'auteur les cadres locaux doivent prêter leur concours pour la rédaction d'une suggestion* ». Les cadres locaux ne sont en effet pas formés à cette démarche et il n'existe pas de service dédié pour les aider dans ce processus d'innovation.

Nous émettons la conjecture que cette structuration a certainement découragé l'innovation, comme en atteste le nombre d'innovations dans les années 1970, qui reste autour de 1.000 innovations par an.

Dans le contexte de la crise du pétrole, la SNCF se réorganise en 23 régions qui se substituent aux arrondissements en 1973. Les établissements se spécialisent.

Une nouvelle réglementation⁸⁹ émise conjointement par le Directeur général et la nouvelle Direction des Etudes Générales entre en vigueur le 1^{er} juin 1973.

Le périmètre des suggestions devient quasiment illimité.

Les suggestions sont pilotées par la DGA (Direction générale adjointe), en charge des relations sociales et des ressources humaines, ancêtre de la Direction du Personnel. Les textes traitant des suggestions relèvent désormais de la classe PS (personnel).

⁸⁹ Consigne générale PS 17 H n°1, signée par le Directeur des Etudes générales A. Fioc et Règlement, PS 17 H n°1, stipulant les dispositions concernant les suggestions, signé par le Directeur général R. Guibert.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Deux groupes de suggestions sont distingués, selon qu'elles sont à caractère général ou à caractère régional ou local. Les procédures prévoient tous les cas possibles et la marche à suivre en fonction de la portée de l'innovation locale, régionale ou nationale qui est traitée par des circuits différents. Elles tiennent compte du fait que le responsable hiérarchique peut être ou non qualifié pour l'étude du dossier. Un formulaire est proposé à l'innovateur mais il n'est pas imposé.

Des conseillers-animateurs, de statut cadre au minimum, sont nommés dans chaque organisme de la direction générale et dans chacune des 25 régions.

Un premier suivi statistique pour évaluer le rendement économique du système est mis en place.

Le Règlement, PS 17 H n°1, du 1^{er} juin 1973, est réécrit le 8 septembre 1982.

La Consigne générale PS 17 H n°1, du 1^{er} juin 1973 qui comprend des dispositions concernant les suggestions, est réécrite le 26 janvier 1984. Ces deux textes sont plus précis et détaillés que ceux de 1973 même s'il y a peu d'évolution sur le fond.

Le cas des dépôts de brevets est pris en compte par le règlement PS 17 D du 1^{er} décembre 1982.

A l'expiration de la convention de 1937, le 1^{er} janvier 1983, le statut de la SNCF est transformé, elle devient un EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial)⁹⁰. L'entreprise garde son sigle SNCF mais elle n'a plus le même statut à compter de cette date. Cet événement est important dans l'histoire de la SNCF. Il aura des conséquences dans les années qui suivent.

Jusqu'en 1986, peu de remaniements profonds de ce système de suggestions ont été menés même si un certain nombre d'améliorations à cette routine ont été apportées.

La participation du personnel reste faible, de l'ordre de 1 %. En 1984, environ 1.900 suggestions sont déposées dont un certain nombre de dossiers avec peu de valeur ajoutée, essentiellement à la recherche d'une gratification.

Dans cette période d'après les grandes grèves de 1986-1987, la SNCF connaît une grave crise économique avec des déficits importants, mais aussi sociale. Une démarche de management participatif est mise en place avec des démarches de qualité et de progrès continu.

⁹⁰ Ces mesures s'insèrent dans le cadre de la loi d'orientation sur les transports intérieurs (LOTI) du 30 décembre 1982.

C'est à cette période qu'apparaissent à la SNCF d'autres structures de communication et de recueil d'idées : libre expression, groupes d'initiatives pour le progrès et la qualité.

Un groupe de travail⁹¹ se constitue en 1986. Des propositions d'améliorations sont appliquées dès le 1^{er} novembre 1987 dans trois régions tests de la SNCF : Strasbourg, Rouen, Paris Sud-Est. D'après ce groupe de travail, les défauts principaux de ce système de suggestions sont d'une part la lenteur et la lourdeur de la procédure et d'autre part le manque d'orientation de l'imagination du personnel vers des suggestions directement en rapport avec certains objectifs précis de la SNCF. Un travail sur le champ d'application du dispositif est amorcé. En effet, *« il est normal que la SNCF attende de son personnel la plus grande efficacité possible dans l'accomplissement des tâches de son poste de travail. Et il incombe logiquement aux agents d'exprimer des propositions d'amélioration lors de la discussion avec l'encadrement. Or quel agent ne s'est pas dit : « Pourquoi donner gratuitement à mon supérieur hiérarchique une idée que je pourrais faire récompenser par le système des suggestions ? »⁹²»*.

La mise en place d'un dossier détaillé⁹³ à remplir par l'innovateur a pour objectif d'éviter les propositions incomplètes ou irréalistes.

Dans cette évaluation, une aide du « conseiller suggestion » de l'établissement est possible.

Un autre avantage de ce dossier est d'attirer l'attention des auteurs sur les propositions de qualité permettant de réaliser des économies (celles que la SNCF souhaite privilégier).

Le système n'envisage alors de récompenser que les suggestions appliquées. Il signe la fin d'un système de gratification du type « saupoudrage » et revalorise les propositions « utiles ». Pour les suggestions débouchant sur des économies chiffrables, la gratification peut représenter 1 % des économies escomptées sur cinq années.

La crise économique (déficits abyssaux...) et sociale que connaît la SNCF l'amène à rechercher l'efficacité économique et la modernisation dans un contexte marqué par le grave accident en gare de Lyon qui fait de nombreux morts. Un contrat de plan État-SNCF⁹⁴ est signé en janvier 1990. La SNCF a comme objectif d'équilibrer ses comptes. En contrepartie de l'annulation partielle de sa dette, elle s'est engagée à investir 796,6 milliards de francs,

⁹¹ Ce groupe de travail est constitué d'agents des directions centrales et régionales.

⁹² D'après un verbatim extrait des travaux de ce groupe de travail démarré en 1986.

⁹³ Ce dossier détaillé doit permettre « d'approfondir son idée et d'évaluer les dépenses à engager pour la mise en œuvre des propositions et les économies qui en résulteront ».

⁹⁴ L'avant-projet du contrat de plan prévoit un rachat de la dette et un pacte de modernisation est signé avec l'État.

dont 43,5 pour les futurs TGV, auxquels s'ajoutent plus de 10 milliards de francs pour la banlieue parisienne. Cette période coïncide avec l'introduction d'une stratégie commerciale et une incitation à la productivité. Les syndicats craignent la privatisation de la SNCF.

En mai 1990, la SNCF établit un record de vitesse du monde⁹⁵ sur rail avec 515,3 km/h.

En 1991, sort la Directive européenne concernant la séparation des comptes de l'infrastructure et de l'exploitation qui va aboutir en France à la création de RFF (Réseau Ferré de France) en 1997.

Dans ce contexte de changements forts dans lequel évolue la SNCF, des décisions sont prises au niveau central pour faire évoluer le dispositif, notamment avec la constitution d'un réseau d'animation support. Ce dispositif vivait, un manque de moyens accordés à son animation notamment peut être une explication.

Cette mise en œuvre fait suite à une phase de test qui démarre en 1987.

Le 1^{er} janvier 1989, le système rénové qui a été testé sur trois régions avec succès dès 1987⁹⁶, est généralisé à l'ensemble du réseau. Le nouveau système ne s'appuie plus sur des règlements émanant du Personnel (PS) mais sur des fiches techniques destinées aux innovateurs du système. Les textes de 1982 et 1984 sont abrogés.

Ce nouveau système coordonné par la Direction des études, de la planification et de la recherche présente quatre points forts : un processus de traitement décentralisé, un filtrage des idées, une invitation des agents à approfondir leur idée et à l'évaluer et une stimulation du personnel par l'octroi de récompenses significatives pour les suggestions de qualité.

Il repose tout d'abord sur un processus de traitement décentralisé des idées. La responsabilité⁹⁷ de la gestion des suggestions (enregistrement, suivi...) est désormais transférée à l'établissement de l'auteur.

Les idées reçues sont filtrées. Seules les propositions liées aux postes occupés ou relevant d'un des autres systèmes (libre expression, cercles de qualité...) sont traitées dans le système des suggestions.

⁹⁵ En mai 1981, la SNCF a établi un premier record de vitesse mondial sur rail à 380 km/h lors de l'opération TGV 100.

⁹⁶ Ceci à l'issue du concours général de juin 1988 primant les réalisations de 1987.

⁹⁷ Cette responsabilité était confiée jusqu'alors à la direction O (études, planification, recherche) pour les suggestions à caractère général et à la région (DP12) pour les suggestions à caractère régional et local.

L'agent qui dépose une idée est invité à approfondir son idée et à l'évaluer. Un dossier détaillé doit être complété. Il est destiné à permettre à l'innovateur de préciser son idée et de faire une première évaluation de ses effets au plan technique et économique.

Le personnel est stimulé par l'octroi de récompenses significatives pour les suggestions de qualité, principalement celles qui sont sources d'économies. Les idées non retenues ne sont pas rétribuées.

« On ne gagne pas d'argent au regard des heures passées à développer notre idée, et ce en dehors de nos heures de travail et sur notre temps de vie de famille. », d'après les propos d'un innovateur.

Script 2 de 1989 à 1995 : une routine soutenue par un réseau d'animation.

La SNCF affirme sa volonté de créer un réseau dynamique d'animation de l'innovation.

L'« Innovation », la nouvelle terminologie employée, est pour la SNCF un outil de management qui favorise l'implication de tous les salariés et qui incite à la production d'idées novatrices pouvant apporter des résultats tangibles en matière de qualité, de coût de production, de performance, de sécurité, de condition de travail et d'organisation.

En 1991, un réseau innovation fédérant près de 300 personnes au niveau national, régional et local est mis en place. Ce réseau est piloté par la DRH (Direction des Ressources Humaines) puis par l'Institut du Management. Des animateurs de l'innovation ont cette responsabilité de promouvoir, faciliter l'innovation au sein des établissements, des régions et dans les Directions. Ceux-ci ne se sont pas toujours portés volontaires pour ces missions pour lesquelles, en établissement notamment, ils ont souvent été peu formés. *« Du jour au lendemain, je suis devenu animateur innovation alors que cela ne m'intéressait pas particulièrement. Je n'avais d'ailleurs pas le temps de m'en occuper. »*, confie un cheminot interviewé sur sa responsabilité d'animateur innovation en établissement dans les années 1990.

En 1991, une aide formalisée au prototypage apparaît avec les « Coups de pouce » pilotés au sein de la Direction de la Recherche. Cette aide du « Coup de Pouce » permet à l'innovateur de concrétiser son idée. Elle peut prendre la forme d'une aide financière pour l'aider à réaliser une maquette ou un prototype, d'une étude de faisabilité (étude de marché par exemple) ou d'une assistance technique.

Un guide de l'innovation est publié, qui explicite le circuit d'un dossier depuis son dépôt jusqu'à sa conclusion. Cependant d'après une enquête menée en interne à la SNCF, ces efforts ne sont pas forcément suffisants. En 1992, un questionnaire d'une vingtaine de questions, envoyé à 500 cheminots, permet d'établir un état des lieux sur le réseau de l'« innovation » mis en place à la SNCF. Moins de 40 % des personnes interrogées ont perçu le passage du système des suggestions à celui de l'innovation quand elles le connaissent. De plus, la majorité des animateurs du réseau régional et en établissement de l'innovation reconnaît consacrer un temps insuffisant à l'innovation. Le temps consacré à l'innovation pour un animateur innovation en établissement est inférieur à un jour par mois, d'après cette enquête. De plus, un animateur sur deux en établissement n'a pas choisi cette mission, elle lui a été imposée. Au niveau régional, c'est 30 % des animateurs qui n'auraient pas choisi cette mission s'ils avaient eu le choix. De plus, 55 % des animateurs du réseau innovation en région considèrent ne pas avoir assez de temps pour cette mission. Ils y consacrent environ quatre journées par mois. *« L'innovation a été une mission qui m'est tombée dessus du jour au lendemain sans que je sache en quoi cela consiste et pourquoi j'avais récolté cette corvée. »*, d'après les propos d'un animateur innovation en établissement dans les années 1990.

« On ne savait pas exactement en quoi consistait la mission d'animateur innovation. Il y a eu certes quelques réunions pour les animateurs régionaux mais comme je suis déjà en charge de la communication pour la région, il y a des périodes où cela n'est pas du tout ma priorité. », dit un animateur innovation régional de l'époque.

En 1993, les innovateurs peuvent utiliser le Minitel pour déposer leurs idées⁹⁸. Il s'agit d'une amélioration pour le dispositif qui va être mieux outillé pour une gestion plus efficace.

En avril 1993, un nouveau dossier innovation est proposé au personnel qui impose plusieurs études successives (établissement, région, direction) pour filtrer les idées et permettre à celles qui sont bonnes d'être solidement étayées et validées par la ligne hiérarchique. Un plus grand formalisme est requis de la part des innovateurs dans cette phase de professionnalisation de la routine, ce qui entraîne une démotivation des acteurs qui n'ont pas forcément le temps de répondre à ces contraintes nouvelles de formalisme.

⁹⁸ Ce système passe sous l'intranet avec Innogest dès 1997.

Dans les années 1990, des « chartes⁹⁹ d'innovation » pour des projets plus conséquents sont également proposées. Le principe de ces chartes, sans doute trop lourdes à mettre en place, est abandonné quelques années plus tard à partir de 2000.

En 1994, un nouveau logo de « prisme¹⁰⁰ de l'innovation » est adopté pour soutenir cette démarche. Les concours régionaux et nationaux s'appellent désormais les « prismes de l'innovation ».

De 1989 à 1996, le nombre de dossiers d'innovation déposés double. Il passe de 1.100 dossiers en 1989 à 2.300 dossiers en 1996. Nous constatons donc que la mise en place de la fonction d'animation a permis une croissance régulière du nombre de dossiers.

Jean Bergougnoux arrive comme nouveau Président de la SNCF en 1994. Il veut que la démarche d'innovation s'intègre dans le management au quotidien. Le but consiste à prendre en compte les idées au niveau de l'unité de travail et à les faire valider successivement au plan local, régional et si l'idée est généralisable sur l'ensemble du réseau, au plan national. Des expérimentations au niveau local se mettent en place comme le système « EUREKA » sur la section de Douai qui permettent de récompenser les innovateurs en appliquant un barème de points. L'EEX de Paris Austerlitz Invalides met en place peu après un système similaire appelé « Innov'action ».

Script 3 à partir de 1996 : une routine de l'Innovation Participative qui finit par entrer en consonance avec la stratégie de l'entreprise (Projet Industriel).

Après la structuration de la SNCF par grande activité (Voyageurs, Fret, Infrastructures) en 1993 et l'arrivée d'un nouveau Président Jean Bergougnoux¹⁰¹ à la tête de la SNCF en 1994, le Projet Industriel de la SNCF est lancé dès 1996.

⁹⁹ Ces « chartes » sont des contrats passés entre l'innovateur et la Direction de la Recherche. En 1997, 13 chartes sont signées et 7 sont en cours.

¹⁰⁰ Ce prisme symbolise les idées qui foisonnent et se réfléchissent dans la tête du cheminot, le besoin d'expérimenter ses idées, le besoin de faire connaître ses réalisations.

¹⁰¹ Jean Bergougnoux nommé le 7 mai 1994 démissionne suite à la grève de 1995. Il est remplacé par Loïk Le Floch-Prigent le 20 décembre 1995 qui démissionne à son tour et laisse la place à Louis Gallois le 24 juillet 1996.

Le nouveau Président Louis Gallois dès 1996 énonce l'objectif d'une idée par agent et engage la SNCF dans une profonde rénovation managériale pour passer d'« *une culture de gestion de moyens à une culture de résultats, d'une entreprise de culture technique à une entreprise centrée sur les clients, de l'obéissance à l'initiative et à des pratiques de dialogue et d'écoute et d'actions au service des clients* ».

Les nouveaux objectifs se traduisent par l'augmentation du nombre de dossiers déposés, de 2.300 en 1996 à 6.000 en 1997, niveau qui se maintient jusqu'en 2004. Des moyens plus importants consacrés à ce dispositif et l'animation du réseau d'innovateurs expliquent cette nouvelle augmentation du nombre de dossiers d'innovations déposés. La relative stagnation en termes de dossiers déposés de 1997 à 2004 s'explique notamment par la lourdeur du dispositif.

La démarche de rénovation managériale lancée en 1996 se construit dans la durée. Les cheminots sur le terrain n'en perçoivent d'ailleurs pas forcément tous les enjeux. Ce type de changement et la diffusion d'une charte du management nécessite du temps pour se concrétiser sur le terrain. En 1997 l'application Innogest est transposée sur l'intranet de la SNCF et permet une gestion facilitée de l'innovation. En 2000 est mise en place une mallette¹⁰² de l'innovation, outil prévu pour aider les animateurs innovation locaux, régionaux et nationaux.

L'Institut du Management lance en 2001 l'Innovation Progrès Continu afin de tenir l'objectif fixé par le Président à l'horizon 2000, celui d'une idée par an et par agent. Il s'agit « *d'enrichir les relations entre l'agent et son cadre de proximité, de rendre le dialogue social plus constructif et de valoriser les agents. En cela, elle s'inscrit pleinement dans le Projet Industriel de l'entreprise* ». L'Institut du Management lance et pilote cette démarche d'Innovation – Progrès Continu (IPC) en 2000. Les Dpx (dirigeants de proximité) sont mis en place dans ce contexte. Ils correspondent à une réduction de la ligne de hiérarchie opérationnelle de l'ensemble des établissements en trois niveaux : le directeur d'établissement (DET), le dirigeant d'Unité Opérationnelle (DUO) et le dirigeant de proximité (Dpx).

Ils représentent un échelon nouveau dans la hiérarchie de la SNCF. La création de cet échelon supplémentaire entre dans les objectifs d'une politique d'amélioration de l'efficacité managériale de l'encadrement.

¹⁰² Cette mallette prend la forme d'un classeur regroupant différents référentiels et outils relatifs au dispositif d'innovation à la SNCF.

« La SNCF souhaite alors faire des Dpx des responsables confortés et reconnus, acteurs de terrain du pilotage de la SNCF et de la conduite du changement. Elle vise la clarification et la modernisation de l'exercice de la fonction de management de proximité. », propos tenus par un responsable des ressources humaines en central. « Dans le cadre de la nouvelle organisation centrée sur le client, le Dpx constitue le premier niveau d'encadrement opérationnel de l'entreprise. », selon les missions des Dpx élaborées par l'Institut du Management. Leur rôle¹⁰³ est donc primordial dans la hiérarchie. Ils sont le relais des ambitions stratégiques de la SNCF auprès des nombreux collaborateurs de terrain.

En 2002 est lancé un programme de professionnalisation spécifique basé sur les cinq axes suivants : 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. Dans le suivi de cette démarche, six critères¹⁰⁴ sont pris en compte.

Les « chartes d'innovation » sont quant à elles abandonnées en 2000 et les « Coups de Pouce » de la Direction de la Recherche sont poursuivis.

La terminologie de Progrès Continu est abandonnée en 2002. La SNCF parle désormais d'Innovation Participative. Le terme est repris dans l'ensemble des documents officiels dès 2004. Progressivement les animateurs innovation cherchent à identifier pour les dossiers déposés les axes du plan stratégique concernés (la productivité, le client, ou encore la régularité) comme en attestent nos analyses réalisées sur la base de données innovation.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte où les objectifs du Projet Industriel de 2003 - 2005 sont axés sur la rentabilité et la reconquête du client pour renforcer la compétitivité. L'ambition est de « *forger une entreprise de service public à la dimension de l'Europe* ».

En 2004, un quatrième axe, celui de la rénovation managériale, est ajouté au Projet Industriel comme il en fait l'annonce lors d'une convention à Port Marly réunissant l'ensemble des

¹⁰³ Il est un acteur important du déroulement de carrières de ses collaborateurs, il est amené à prendre en considération la dimension personnelle de l'individu. Il ordonnance le travail collectif, surveille la performance économique et suit l'évolution du climat social de son équipe.

¹⁰⁴ Y a-t-il un animateur de la démarche Progrès Continu en place ? Y a-t-il un Comité Progrès Continu ou équivalent ? Présence ou non de document interne formalisant la démarche. Quel système de valorisation de proximité (bons cadeaux, points, objets promos, somme d'argent d'un montant réduit ? Y a-t-il une action de communication régulière envers les agents sur la situation de leur dossier ? Quel système de reconnaissance (challenge, manifestation, communication, ...) ?

directeurs d'établissements¹⁰⁵ de la SNCF. Il insiste sur la participation du plus grand nombre à la réflexion stratégique : *« C'est cela qui donne la force au Projet Industriel, c'est que vous souhaitiez y participer. Mais c'est aussi, pour nous, une responsabilité, c'est d'assurer qu'effectivement vous y participez. C'est comme cela que nous renforcerons notre capacité de progrès. »*.

Dans ce discours en 2004, Louis Gallois remet en perspective la place de l'innovation : *« Et puis il y a enfin et surtout l'innovation, qui est un besoin pour faire face à l'évolution des demandes qui nous sont adressées et pour assurer et prouver l'efficacité de l'Entreprise. C'est aussi un moyen managérial majeur : cela veut dire que l'action, la créativité de chaque cheminot font progresser l'Entreprise. Chaque cheminot a dans ses mains quelque chose qui peut faire progresser l'Entreprise. »*. L'innovation fait partie, depuis 2004, dans le Projet Industriel de la SNCF des politiques transverses au même titre que la Sécurité, les Ressources Humaines et le Développement Durable.

Ce discours est important et met en évidence les enjeux de la SNCF : *« Par ailleurs, et je crois que c'est essentiel, l'Entreprise a appris à regarder la réalité telle qu'elle est : nécessité de faire des bénéfices, montée de la concurrence entre modes et à l'intérieur du mode ferroviaire et positionnement de la SNCF dans la concurrence, définition d'un périmètre des missions de service public, prise de conscience que nous devons aller vite et que nous n'avons pas l'éternité devant nous. »*.

Louis Gallois insiste sur la nécessaire modernisation du service public, la culture de résultats et le changement de culture managériale avec plus de dialogue, de réactivité, et de responsabilités.

Différents audits menés en 2004 par l'Infrastructure et l'Institut du Management mettent en évidence des points à améliorer parmi lesquels les délais de traitement d'un dossier innovation qui sont trop longs. Les points d'amélioration principaux concernent l'augmentation du nombre d'agents déposant des idées, des délais de traitement raccourcis et une dynamique d'aide à l'émergence d'idées renforcée.

Ces enquêtes font ressortir des axes de progrès portant sur le pilotage de la démarche innovation et la nécessité de filtrer à chaque niveau afin d'éviter l'engorgement du système mais aussi sur les moyens de la mise en œuvre des innovations sélectionnées au cours des comités stratégiques.

¹⁰⁵ Discours de Louis Gallois du 5 octobre 2004 lors de la convention de Port Marly pour l'ensemble des directeurs d'établissement.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Une réflexion sur les systèmes de reconnaissance et sur le renforcement de l'animation du réseau s'avère également nécessaires pour dynamiser la démarche d'innovation et pour faire évoluer les outils pour améliorer le suivi et la mise en œuvre des innovations.

Ces éléments vont alimenter l'effort de rénovation de la routine d'Innovation Participative entamé dès 2005 qui va amener la création des Centres de Décisions et une refonte de la politique de gratification. En 2005, la SNCF change de logo et communique autour d'un nouveau slogan « *des idées d'avance* ».

Début 2005, la Direction de la Recherche et de la Technologie est rebaptisée Direction de la Recherche et de l'Innovation. La mission de « *définition et pilotage de la politique de l'innovation de l'entreprise* » que lui confie le Comité de Direction se traduit dans ce changement de nom mais aussi dans la création du poste de responsable de la politique de l'innovation. La SNCF s'engage explicitement dans l'expression et le pilotage d'une politique globale de l'innovation.

En avril 2005, le Président de la SNCF insiste sur un traitement rapide des dossiers avec trois mois de délai à respecter.

De nouveaux indicateurs de suivi, taux d'idées appliquées sur idées retenues, nombre d'auteurs d'idées et taux d'idées émises non activées depuis trois mois, sont établis et suivis dans les tableaux de bord. Le responsable Coup de Pouce au niveau de la Direction de la Recherche et de l'Innovation note « *une exigence en terme de volume et matière de reporting accrue* » depuis cette rénovation de l'Innovation Participative. En 2006, des Centres de Décisions au niveau local, régional, et national, sont chargés de statuer sur la suite à donner au dossier examiné. Un budget autonome leur est attribué qui permet d'octroyer une aide spécifique pour le développement de l'idée et ce, sans demander l'autorisation de la hiérarchie. La mise en place des Centres de Décisions est considéré comme un des changements majeurs de cette rénovation : « *La création des Centres de Décisions est également une rupture avec les modes antérieurs de traitement dans lesquels l'expert était de fait le décideur. Dans le cadre de la nouvelle organisation mise en place après 2005, le Centre de Décisions devient normalement explicitement le client de l'idée et l'expert doit lui donner des informations sur la faisabilité de l'idée.* », d'après les propos du responsable Coup de Pouce au niveau de la Direction de la Recherche et de l'Innovation.

Le responsable Coup de Pouce ajoute : « *L'arrivée de budgets innovation est également une avancée considérable qui vient apporter un supplément de moyens dans l'innovation, certains dossiers qui auraient été traités en Coup de Pouce font maintenant appel aux budgets locaux pour la réalisation de prototypes.* »

En 2006, l'outil intranet Innogest est remplacé par J'Nov qui offre de nouvelles fonctionnalités et notamment un espace d'échanges entre les Directions et les innovateurs afin de permettre à ces derniers de mieux connaître les domaines qui intéressent le plus les Directions. Il offre aussi des fonctionnalités plus riches, notamment la possibilité pour l'innovateur d'ajouter à son dossier des pièces jointes (photos, ...), mais aussi des recherches ou un accès sécurisé aux idées, fonctionnalité qui permet d'envisager une gestion de la confidentialité. Lors du dépôt de l'idée, la nature de l'idée doit à présent être précisée : communication, conditions de travail, développement durable, économie, information et nouvelles techno, offres au clients, organisation, qualité, régularité, sécurité, ...

En 2006, des journées autour de l'innovation sont organisées par VFE (Voyage France Europe), le Matériel, l'Infrastructure et la Traction.

Le nombre de dossiers d'innovation déposé en 2006 est en très forte progression et proche de 16.000. Par exemple, le Matériel en a déposé plus de 7.100 en 2006, ce qui représenterait plus de 5,1 millions d'euros de gains. L'objectif fixé pour 2007 est de plus de 20.000. D'après un bilan au 31 août 2007, le nombre d'idées émises du 1/1/2007 au 1/9/2007 est de 17.089 (contre 14.726 du 1^{er} janvier 2006 au 1^{er} septembre 2006). A la fin 2007, le nombre d'idées déposées est de 25.518.

L'ouverture à la concurrence¹⁰⁶ devient effective pour le fret en 2007. Conformément aux dispositions du premier paquet ferroviaire, le réseau ferré national, a été ouvert à la concurrence le 15 mars 2003 pour le transport de fret.

En avril 2007, la décision de mettre en place un portail innovation est prise conjointement par la Direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI) et la Direction de la Communication.

¹⁰⁶ Six compagnies privées de transport par rail sont maintenant autorisées à utiliser le réseau ferroviaire français (RFF). L'ouverture totale à la concurrence du fret ferroviaire devient effective le 1er janvier 2007.

Ce portail est géré par la Direction de la Recherche et de l'Innovation. Au niveau de la Direction de la Recherche, les propos suivants ont pu être relevés concernant les objectifs de ce portail : « *Le partage de cette responsabilité avec l'Institut du Management n'a pas été décidé ainsi. Cet outil sera sous le contrôle de la Direction de la Recherche et de l'Innovation. L'Institut du Management n'a pas vocation à piloter l'innovation.* »

Une note stratégique sur la protection des idées a été rédigée et a été étudiée par le Comité de Direction de septembre 2007. La Direction de la Recherche et de l'innovation et la Direction juridique de la SNCF impulsent avec l'entrée de la SNCF dans un environnement concurrentiel la mise en oeuvre d'une politique de protection de l'innovation : « *Les cheminots sont invités à être plus discrets sur leurs pratiques, le dépôt des enveloppes Soleau a d'ailleurs tendance à augmenter* », comme le souligne le responsable Coup de Pouce.

Le nombre d'idées appliquées sur idées retenues devrait en outre passer de 62 % en 2006 à 71 % en 2007.

Il est possible sur la période démarrant en 2006 de s'interroger sur l'émergence d'un nouveau script alors que la SNCF cherche délibérément à positionner l'innovation au coeur de sa stratégie. A cette période, la SNCF établit pour la troisième fois un record de vitesse du monde sur rail 574,8 km/h lors de l'opération V 150. Le Comité Exécutif donne la mission à la Direction de la Recherche et de la Technologie (DRT) devenue Direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI) de définir les grands axes de sa politique d'innovation.

Cette dernière période depuis 2006 signifie peut-être le démarrage d'un nouveau script avec l'Innovation Participative comme levier stratégique d'innovation pour l'entreprise. Le Projet Industriel fait une place spécifique à l'innovation au coeur de sa stratégie.

Les Centres de Décisions permettent, du moins en théorie une accélération du processus de traitement des idées avec des décideurs qui se réunissent pour statuer sur ces idées. La récente politique de protection des idées pourrait également étayer cette conjecture.

Nous avons analysé les différents scripts qui permettent de préciser la transformation de cette routine. Cette évolution se traduit également en termes de nombre de dossiers déposés. Nous pouvons nous demander après cette analyse qualitative de la transformation de la routine d'Innovation Participative quelle est la réalité des innovations produites.

Section 2 : Analyse des innovations produites par la routine d’Innovation Participative et interprétation.

Nous cherchons dans cette section à mieux cerner concrètement les innovations issues de l’Innovation Participative à la SNCF ainsi que leur évolution au cours du temps. En effet, il convient maintenant d’appréhender quelles sont concrètement les innovations générées par ce dispositif.

Cette analyse est quantitative (2.1.). Pour cela, les innovations produites à la SNCF sont mises en évidence en réalisant une « reconstitution » historique sur plusieurs années.

Ensuite, nous nous centrons sur des innovations importantes pour la SNCF au sens des critères opérationnels définis lors du chapitre 3 présentant le design de la recherche. Ces critères ne reposent pas uniquement sur les informations présentes dans les bases de données d’innovations. Ils tiennent compte également de la perception de certains acteurs clés, notamment les animateurs nationaux d’innovation de la SNCF.

Après avoir ainsi mis en évidence et étudié un portefeuille d’innovations considérées comme importantes par la SNCF, la restitution de quelques cas exemplaires d’innovations permet de mieux cerner l’apport de l’Innovation Participative à la SNCF (2.2.) et la relation entre ces innovations et les programmes de recherche et développement.

2.1. Les innovations produites par la routine d’Innovation Participative : une analyse quantitative.

Nous présentons tout d’abord les principales caractéristiques des innovations produites que celles-ci aient été ou non mises en œuvre et quelle qu’en soit la portée (2.1.1.), puis nous examinons un portefeuille d’innovations considérées comme importantes (2.1.2.).

2.1.1. La présentation des principales caractéristiques des innovations produites.

Les informations concernant les innovations sont stockées dans des bases de données centrales depuis 1994. Cette approche quantitative est donc difficile à réaliser avant cette date même si des données ont pu être rassemblées sur le nombre d’innovations déposées au cours de l’histoire de la SNCF.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Ainsi en considérant le nombre de dossiers d'Innovation Participative déposés depuis la création du dispositif en 1938, il ressort que ce nombre est resté de l'ordre de 1.000 par an jusqu'en 1990. Puis ce nombre croît régulièrement et significativement entre 1990 et 1996 où il passe à 2.400. L'arrivée de Louis Gallois en 1996 et son souhait de développer le nombre d'Innovations Participatives vont contribuer à faire croître ce nombre de dossiers à 6.000 par an environ à compter de 1997. La dernière accélération du nombre de dossiers date de 2005 avec 11.470 dépôts, puis 22.442 dépôts d'idées en 2006 et 25.518 fin 2007 suite à l'effort de communication sur le dispositif tant en interne qu'en externe et à sa rénovation.

Nous constatons donc que le nombre d'innovations déposées a d'abord été sensiblement constant autour de 1.000 par an pendant le script 1 de routine bureaucratisée de 1938 à 1989. Cette bureaucratisation n'a pas permis d'améliorer la performance de l'Innovation Participative selon le critère du nombre de dossiers.

Le script 2 de 1991 à 2004 correspond à une augmentation du nombre d'innovations. Ce nombre en croissance est même porté à 8.000 avant de stagner. Il est la conséquence de la mise en place d'un réseau d'animation qui a permis cette augmentation de dépôts d'idées d'innovations.

Le script 3 à partir de 2005 s'accompagne d'un doublement de ce nombre autour de 20.000 qui s'inscrit dans une nouvelle dynamique de l'Innovation Participative au sein de la SNCF. L'innovation devient un des axes stratégiques principaux du Projet Industriel avec un octroi de moyen supplémentaire et une amélioration des outils existants.

Ces éléments sont illustrés sur le graphe ci-après qui indique le nombre de dossiers déposés par an depuis 1990.

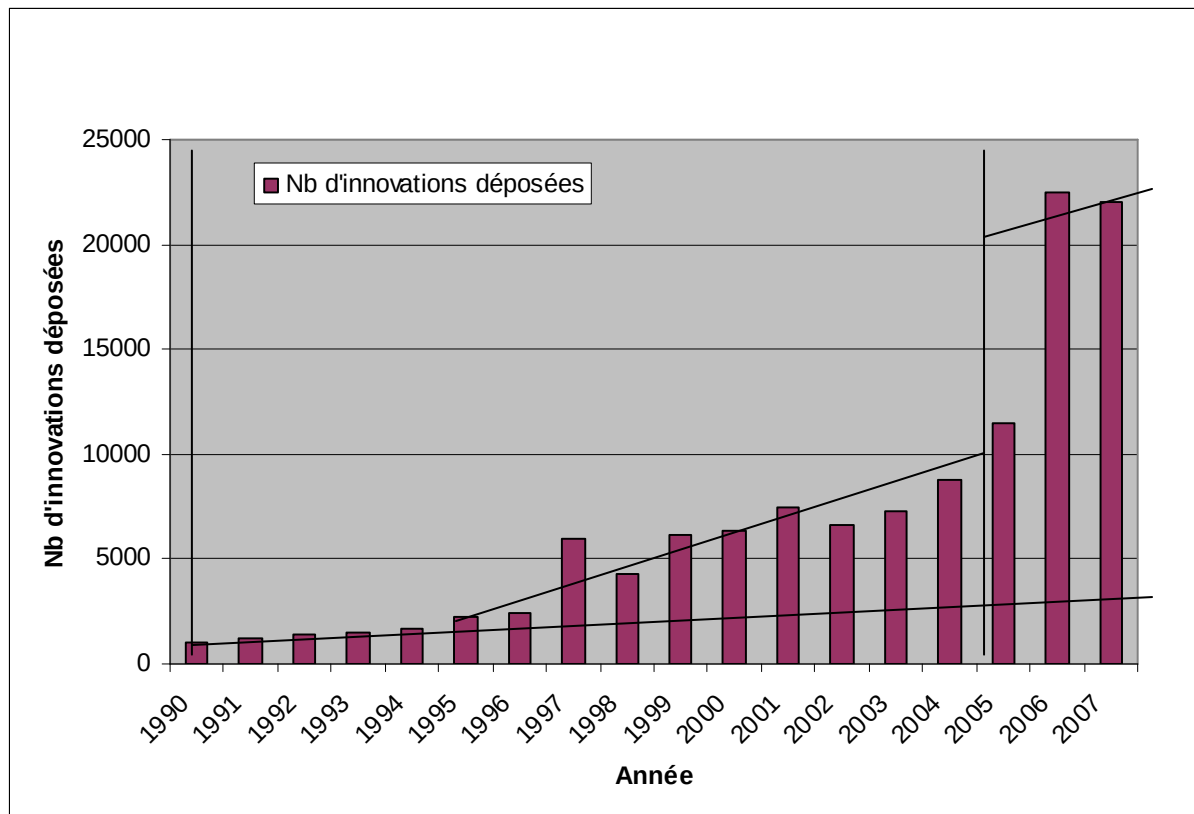


Figure 26 : Historique du nombre de dossiers d'innovations déposés à la SNCF de 1990 à 2007

Concernant la période allant de 1994 à 2004, notre travail se base sur des traitements effectués à partir d'une extraction informatique des bases de données d'Innovation Participative de la SNCF réalisée en 2005¹⁰⁷. Différentes étapes ont été suivies pour aboutir à une analyse quantitative de l'Innovation Participative.

De façon globale, nous recensons les bases de données innovation disponibles à la SNCF. Après avoir fait le choix de la base de données centrale, nous analysons préalablement les données et leur qualité.

Nous procédons à l'extraction d'un portefeuille d'innovations considérées comme importantes par la SNCF, puis nous analysons la base de données innovations dans son ensemble ainsi que le portefeuille extrait de cette base globale de façon plus approfondie.

Les données quantitatives sont traitées en différentes étapes résumées dans le tableau 25 qui détaille les étapes suivies.

¹⁰⁷ L'accès à cette base de données a été négocié dans le cadre d'une convention d'études et de recherche signée en 2005 avec la SNCF.

Intitulé de l'étape	Descriptif des étapes clés	Commentaires
1. Collecte qualitative des informations.	Collecte qualitative des informations relatives aux innovations principales selon la perception des acteurs du terrain sur la base d'entretiens et collecte de différents documents (revues, rapports, bilans...).	Tous les animateurs innovation ont été interviewés de 2004 à 2007 à l'exception de deux des animateurs nationaux.
2. Recensement des bases de données relatives à l'Innovation Participative.	Recensement des différentes bases de données relatives à l'innovation participative. Réalisation d'une première cartographie des différentes bases de données innovation.	Cette cartographie est présentée dans le chapitre 3 section 2 sur le « design » de recherche.
3. Demande d'extraction auprès de l'informatique de données d'Innogest relatives à l'Innovation Participative.	Extraction des différentes bases de données innovation sur un historique le plus profond possible (1995 à 2004).	Extractions réalisées en novembre 2005 par l'Informatique de la SNCF qui a fourni des fichiers excel. L'application Innogest a été remplacée par l'application J-Nov en février 2006.
4. Réalisation d'un dictionnaire de données.	Réalisation d'un dictionnaire de données pour les différentes bases de données centrales de la SNCF relatives à l'innovation. Cette étape est indispensable pour interpréter correctement les informations contenues dans les bases de données.	Reconstitution rendue possible à partir des différents documents et des interviews des animateurs innovation nationaux Fret, Traction, Matériel, Infrastructure, VFE et du responsable fonctionnel Coup de Pouce de la direction de la Recherche utilisant les différentes bases.
5. Traitement pour vérifier la fiabilité des bases de données.	Analyses univariées (variable par variable) sur les différentes bases de données centrales. Analyse de la qualité des données et redressement de certaines données. Première évaluation des distributions relatives à chacune des données sous le logiciel de traitement statistique sous SPSS.	
6. Mise en évidence de critères pour détecter les innovations a priori « prometteuses ».	Proposition de critères de sélection « théoriques » pour choisir les innovations a priori prometteuses en s'appuyant sur les informations des bases de données innovation de la SNCF.	A partir du processus de l'Innovation Participative, une première liste de critères est établie, puis la pertinence opérationnelle de ces critères est discutée. Notion de critère applicable.

Intitulé de l'étape	Descriptif des étapes clés	Commentaires
7. Bilan de l'Innovation Participative à la SNCF.	Bilan de l'Innovation Participative à la SNCF avec mise en évidence de faits saillants. Ce panorama a été fait aussi bien sur l'ensemble des innovations que sur le portefeuille d'innovations répondant aux critères de sélection retenus : une décision d'application nationale, une gratification supérieure ou égale à 1.000€, le dépôt d'enveloppe Soleau ou le dépôt de brevet et les Innovations Participatives citées comme les plus importantes d'après la perception des animateurs nationaux innovation.	Il n'a pas été possible de pondérer les analyses en tenant compte des effectifs par entité (établissement, Direction, Région) car les données n'étaient pas disponibles sur l'historique d'études.
8. Traitement sur les corrélations entre les différents critères.	Analyse des corrélations entre les différents critères de sélection théoriques sur la base des extraits réels des différentes bases de données et révision des critères (sous SPSS)	L'objectif est d'affiner le nombre de critères pertinents.
9. Paramétrage des critères pour extraire le portefeuille cœur d'innovations (autour de 100 innovations).	Extraction d'un premier portefeuille d'innovations prometteuses sur la base des critères ainsi choisis. Modification des paramètres de certains critères de sélection notamment de façon à ajuster la taille du portefeuille ainsi établi et à conduire alors au portefeuille des innovations a priori les plus prometteuses.	Une taille de portefeuille d'innovation de l'ordre de 100 innovations est retenue pour avoir un portefeuille suffisamment représentatif, tout en étant de taille « raisonnable ».
10. Analyse du portefeuille représentatif d'Innovation Participative	Analyse complémentaire réalisée sur la base du portefeuille d'innovations ainsi extraites (environ 100).	
11. Evaluation de l'apport de l'Innovation Participative à la SNCF sur la base de ce portefeuille.	Evaluation de l'apport de l'Innovation Participative à la SNCF sur la base de ce portefeuille représentatif de l'apport de l'ensemble des Innovations Participatives (fichier de format excel).	

Tableau 25 : Synthèse des étapes préparatoires précédant l'analyse des données quantitatives

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

La base de données nationale de l'Innovation Participative à la SNCF contient à la date de novembre 2005 environ 78.000 dépôts de dossiers d'innovations dont 62.000 pour la période allant de 1994 à mi 2004 étudiée.

Les premiers enseignements que nous pouvons en tirer sont les suivants.

- L'Innovation Participative produit un nombre d'innovations qui reste modeste au regard de la taille de la SNCF. Chaque année sont déposés, en moyenne sur la période allant de 1994 à 2004, environ 6.000 dossiers. Si ce chiffre est rapporté à une population de l'ordre de 180.000 agents, cela ne représente qu'environ trois dossiers par an pour 100 agents¹⁰⁸.
- Sur l'ensemble des dossiers d'innovation déposés entre 1994 et 2004, seules 1.600 innovations sont considérées comme étant de portée nationale par la SNCF (ce qui représente 3 % de l'ensemble).
- Les gains économiques escomptés sont significatifs même s'ils peuvent être relativisés étant donnée la taille de la SNCF. La SNCF procède régulièrement à une évaluation des économies escomptées par les Innovations Participatives depuis 1990. Ces Innovations Participatives représentent en moyenne huit millions d'euros d'économies récurrents par an. Selon le rapport annuel de la SNCF en 2004, ce montant était équivalent à huit millions d'euros d'économies récurrentes supplémentaires.

Si nous regardons maintenant comment se répartissent les innovations géographiquement, nous notons que six des 23 régions administratives de la SNCF sont plus actives que d'autres parmi lesquelles Paris Rive-Gauche, Paris-Nord-Est, Lille, Dijon, Metz-Nancy et Bordeaux :

- Paris Rive-Gauche est depuis 1998 dans les cinq premières régions productrices d'Innovations Participatives de portée nationale,
- Paris-Nord-Est fait partie des cinq premières régions sauf en 2000, 2001 et 2003,
- Lille est dans les cinq premières régions en 1995, 1996, 1997, 1999, 2000, 2004 et 2005,
- De 1998 à 2004, Dijon¹⁰⁹ fait partie des cinq premières régions,
- Metz - Nancy est toujours dans les cinq premières régions sauf en 1999 et 2005,
- Bordeaux a été à cinq reprises dans les cinq premières régions productrices d'Innovations Participatives de portée nationale.

¹⁰⁸ Peu de chiffres comparables sont disponibles. Les associations regroupant des entreprises avec une démarche d'Innovation Participative ne souhaitent pas publier de comparatifs.

¹⁰⁹ Elle a été à deux reprises la première région productrice d'Innovations Participatives de portée nationale.

Enfin, si nous analysons la proportion des agents actifs dans l'Innovation Participative, nous constatons qu'elle reste modeste. 28.926 agents ont déposé au moins un dossier sur la période d'observation de 1994 à 2004. Il faut cependant ramener ce chiffre à l'échelle de la SNCF et à sa population de l'ordre de 180.000 agents environ en moyenne. Le nombre d'agents de la SNCF ayant déposé au moins deux dossiers en 10 ans descend à 12.200. Enfin, ce nombre ne représente plus que 550 agents si ne sont retenus que ceux ayant déposé en moyenne au moins une idée par an pendant 10 ans¹¹⁰. Cette proportion reste donc faible notamment quand on la situe dans la perspective du discours du Président de la SNCF en 1996 qui annonce « *une idée par agent par an* ».

Nous allons affiner cette analyse dans ce qui suit pour mieux cerner le nombre d'agents impliqués dans l'Innovation Participative sur cette période et leur niveau d'implication mesuré par le nombre de dossiers déposés.

Le tableau¹¹¹ 26 met en évidence les innovateurs ayant déposé un nombre donné de dossiers d'Innovations Participatives sur la période de 1994 à 2004. La majorité des innovateurs, 16.724 personnes, ont déposé un seul dossier d'innovation entre 1994 et 2004. Ils représentent plus de la moitié des innovateurs à la SNCF sur la période de 1994 à 2004.

¹¹⁰ La comparaison avec d'autres grandes entreprises ayant une démarche d'Innovation Participative est difficile. Les chiffres disponibles ne sont pas forcément comparables, ce qui explique que les associations professionnelles n'en publient plus.

¹¹¹ La ligne 24 du tableau 26 se lit : il y a 8 innovateurs qui ont déposé 24 dossiers sur la période allant de 1994 à 2004.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Nombre de dossiers d'innovation déposés	Innovateurs	Pourcentage ¹¹²	Pourcentage cumulé
1	16724	58,6	58,6
2	5553	19,5	78,1
3	2375	8,3	86,4
4	1283	4,5	90,9
5	777	2,7	93,6
6	466	1,6	95,3
7	339	1,2	96,5
8	236	0,8	97,3
9	171	0,6	97,9
10	111	0,4	98,3
11	92	0,3	98,6
12	59	0,2	98,8
13	55	0,2	99
14	46	0,2	99,2
15	35	0,1	99,3
16	29	0,1	99,4
17	29	0,1	99,5
18	18	0,1	99,6
19	15	0,1	99,6
20	19	0,1	99,7
21	11		99,7
22	10		99,7
23	10		99,8
24	8		99,8
25	7		
147	1		
182	1		
	28926	100	100

Tableau 26 : Le nombre d'innovateurs ayant déposé un nombre donné de dossiers d'innovations sur la période de 1994 à 2004

L'examen du poids des innovateurs « récidivistes », c'est-à-dire ayant déposé plus d'un dossier d'innovation, permet de constater que l'Innovation Participative n'est pas concentrée sur quelques profils mais qu'elle implique une population beaucoup plus large.

Le tableau 27 indique le niveau de cette concentration. Il donne le pourcentage d'innovateurs ayant déposé un nombre de dossiers compris entre deux bornes. Par exemple, les innovateurs ayant déposé entre 1 et 5 dossiers représentent 69,9 % des dossiers.

¹¹² Le pourcentage indiqué est celui des innovateurs ayant déposé un nombre donné de dossiers d'innovations. Par exemple 16724 innovateurs ont déposé un unique dossier. Ils représentent 58,6 % de l'ensemble des innovateurs.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Ainsi les innovations issues d'innovateurs qui ont déposé plus de cinq dossiers d'innovations ne représentent que 30,1 % du total des innovations rencontrées.

Nombre de dossiers d'innovations	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	26,1	26,1
2 à 5	43,8	69,9
6 à 10	15,8	85,7
11 à 15	6	91,6
16 à 20	3,2	94,8
21 à 25	1,9	96,7
26 à 30	1	97,6
31 à 40	0,6	98,2
41 à 75	1,2	99,5
76 et +	5	100
62318	100	

Tableau 27 : Le nombre de dossiers d'innovations déposés par classes d'innovateurs

La figure 26 ci-après indique les effectifs en termes d'innovations réparties par classes. Les innovateurs sont regroupés par classes en fonction du nombre de dossiers qu'ils ont déposés individuellement sur la période de 1994 à 2004.

Nombre de dépôts de dossiers d'IP

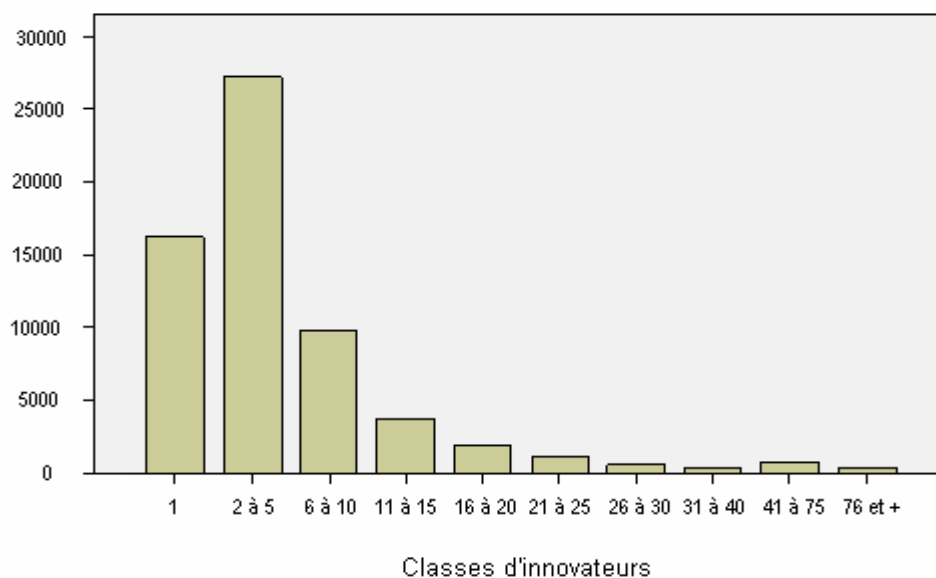


Figure 27 : Nombre de dossiers déposés par classes d'innovateurs sur la période de 1994 à 2004

Enfin, nous considérons les délais de traitement des dossiers. Comme indiqué précédemment, le délai théorique maximal de traitement d'un dossier, est de trois mois. Dans les faits, ce délai n'est pas toujours respecté comme l'ont démontré différentes études menées en interne à la SNCF.

Ainsi, une étude¹¹³ basée sur 6.000 questionnaires adressés par l'Institut du Management et les animateurs Innovation nationaux et régionaux aux différents agents de tous collèges et activités de périmètre, a été réalisée par l'Institut du Management en décembre 2004. Cette étude dont les résultats ont été publiés courant février 2005, met en évidence des points positifs mais aussi des progrès qui restent à réaliser en matière de délais de traitement. L'encadré 6 restitue les principaux points d'amélioration de la routine d'Innovation Participative.

- seulement 55 % des agents ont eu au moins une idée au cours de leur carrière et près de 60 % des agents n'ont déposé aucun dossier depuis janvier 2003.
- il reste encore près de 30 % de ces agents qui ne connaissent pas le correspondant d'Innovation Participative (ou animateur de l'Innovation Participative) de leur entité.
- les délais de réponse sont trop longs : 57 % des agents n'ont pas eu de réponse avant au minimum six mois¹¹⁴.
- pour 40 % des agents, le responsable hiérarchique ne parle jamais d'innovation : le renforcement de l'animation du réseau pour dynamiser la démarche d'innovation est impératif.
- il est nécessaire d'améliorer le pilotage de la démarche innovation et de filtrer à chaque niveau afin d'éviter l'engorgement du système.
- il faut une réflexion sur les systèmes de reconnaissance.
- une évolution des outils pour améliorer le suivi et la mise en œuvre des innovations est nécessaire.

Encadré 6 : Points d'amélioration de l'Innovation Participative à la SNCF

La SNCF est riche de ces constats, suite à cette étude dont les résultats sont confirmés par une autre enquête datant la même période menée par l'Infrastructure. La rénovation du dispositif qui est préparée en 2005 et lancée en 2006 prend en compte la dynamisation nécessaire du corpus social, l'effort de communication supplémentaire nécessaire autour de ce dispositif.

¹¹³ La seule préconisation à respecter était d'avoir un nombre d'enquêtes données, correspondant à 10 % de la population de la région et de l'activité, en priorisant la diversité de la population et particulièrement le collège exécution. 2.642 questionnaires ont été retournés représentant un taux de 43 %.

¹¹⁴ L'analyse de la base de données d'innovations indique que, dans certains cas, le délai peut être de plusieurs années.

Afin d'éviter l'engorgement du système, la décision de créer les Centres de Décisions est prise, des indicateurs de suivi sont créés et une réflexion sur les systèmes de reconnaissance¹¹⁵ est menée pour inciter l'ensemble du personnel, y compris les experts et les cadres à y participer.

A ce stade, il apparaît que le portefeuille de plus de 60.000 innovations étudié est porteur d'un enjeu important pour la SNCF. Il représente un montant d'économies récurrent de l'ordre de 70 millions d'euros escomptés sur une période de 10 ans. Certes, le nombre d'innovateurs reste limité à l'échelle de la SNCF, mais il ne s'agit pas d'un phénomène concentré sur une « poignée d'acteurs exceptionnels » comme le met en évidence l'analyse faite sur le poids des « récidivistes ».

Toutefois, cette approche qui consiste à prendre tous les dossiers dans l'analyse présente des limites. Il ne semble pas pertinent de comptabiliser de la même façon un simple dépôt de dossier d'Innovation Participative très mineure et un dépôt de dossier offrant des perspectives de gains économiques de plusieurs millions d'euros. Il est également nécessaire de distinguer les innovations les plus importantes des autres. De même, il faut distinguer les innovations n'ayant pas franchi le stade du dépôt de dossier de celles ayant donné lieu à une décision d'application voire à une mise en œuvre¹¹⁶.

Dans la suite, l'objectif poursuivi est de réaliser une analyse plus fine de ce que produit le dispositif d'Innovation Participative, notamment en termes de portée des innovations proposées. Pour cela, nous étudions un portefeuille extrait de la base de données innovation.

2.1.2. Analyse d'un portefeuille d'innovations considérées comme importantes par la SNCF.

L'objectif n'est pas de détecter avec complétude toutes les innovations les plus porteuses pour la SNCF avec ce portefeuille, mais de permettre l'étude du profil des innovations ainsi sélectionnées.

La taille de ce portefeuille qui doit être de l'ordre d'une centaine d'innovations au maximum est fixée par nos soins de façon à pouvoir étudier le profil des innovations concernées.

¹¹⁵ Fin 2007, cette réflexion sur les systèmes de reconnaissance reste débattue au sein de la SNCF.

¹¹⁶ La SNCF, à ce jour, ne réalise un suivi que des décisions d'application et non des mises en œuvre effectives.

En effet, différents critères opérationnels, susceptibles de repérer les innovations les plus pertinentes (chapitre 3, section 2), ont été mis en évidence et retenus suite à la phase exploratoire du terrain.

Ces critères, comme définis dans le chapitre 3, ne reposent pas uniquement sur les informations présentes dans les bases de données d'innovations. Ces critères sont croisés avec la perception de certains acteurs clés de la SNCF, notamment l'ensemble des animateurs innovation nationaux, en ce qui concerne l'Innovation Participative. En effet, certaines innovations de portée stratégique n'auraient pas été détectées avec la seule base de données d'innovations fournie.

Notre analyse de ce portefeuille se limite à des tendances générales pour respecter la clause de confidentialité conclue avec la SNCF. Seules quelques innovations « stratégiques » seront exposées en support à l'illustration.

Une première famille de critères regroupe la décision d'application nationale et l'octroi d'une gratification financière :

- La décision d'application nationale est une reconnaissance de la portée de l'innovation par la SNCF. Ce critère atteste du parcours réussi d'une idée d'innovation qui obtient de la part des Directions Centrales le feu vert pour être appliquée nationalement. Le défaut de ce critère est qu'il faut un certain temps, parfois très long, pour que cette décision soit prise. Même si le délai de traitement d'une innovation est supposé ne pas dépasser trois mois, il est parfois beaucoup plus long et peut prendre dans les faits plusieurs années. Les innovations déposées récemment ne disposent pas de cette information. En outre, une innovation peut être de portée nationale mais en fait mineure. Ce critère présente toutefois l'avantage d'être toujours renseigné.

- L'octroi d'une gratification financière d'un montant significatif est le reflet de l'enjeu de l'innovation pour la SNCF car le calcul de la gratification est justement lié à celui du potentiel de l'innovation dans les procédures de la SNCF. Ce critère est un indicateur fiable du fait qu'une innovation présente un potentiel intéressant pour la SNCF. L'évaluation est indexée sur le montant des gains économiques directs pour la SNCF quand ceux-ci sont mesurables. Quand ce n'est pas le cas, une autre grille s'applique pour aider à évaluer la portée de l'innovation en s'appuyant sur des critères qualitatifs.

Les critères de décision d'application nationale et de montant de gratification financière (supérieur à un seuil qui est paramétrable) sont utilisés. Certaines limites découlent notamment de la durée longue du processus d'Innovation Participative à la SNCF. Sont détectées principalement, les innovations remontant à plusieurs années et non les plus récentes. Sur le portefeuille représentatif constitué, le délai moyen est de deux ans avec un maximum de huit ans.

Nous ne retenons pas le critère de montant des économies générées par l'innovation qui manque de fiabilité (ce montant n'est calculé et renseigné que depuis quelques années).

Une deuxième famille de critères de sélection pour ce portefeuille, prend en considération les dépôts d'enveloppe Soleau et de brevet (cette pratique est récente à la SNCF) ainsi que les innovations citées par les animateurs de l'Innovation Participative¹¹⁷ comme étant significatives lors de la phase exploratoire.

Ainsi, cette approche de la première famille de critères (décision d'application nationale et gratification supérieure à un seuil) est complétée avec un recueil de données auprès de la Direction de la Recherche et de l'Innovation pour connaître les innovations ayant donné lieu à un dépôt d'enveloppe Soleau ou de brevet ou un projet de recherche exploratoire.

Ce portefeuille est constitué d'une quarantaine d'innovations avec décision d'application nationale et 1.000 € de gratification ou plus.

A cela s'ajoute les dépôts de brevet ou d'enveloppes Soleau¹¹⁸ et les citations par les animateurs. Le portefeuille présente les caractéristiques suivantes. Les innovations sont comptabilisées à chaque fois qu'un des critères spécifiés dans le tableau 28 est vérifié. Ce portefeuille comporte 84 cas d'innovations¹¹⁹.

¹¹⁷ Les animateurs de l'Innovation Participative ont tendance à citer les innovations les plus récentes. Nous ne prenons pas spécifiquement les « Coups de Pouce » en compte, en dehors des cas cités par les animateurs d'innovation (dont ceux de la Direction de la Recherche et de l'Innovation).

¹¹⁸ L'enveloppe Soleau, du nom de son inventeur, est une preuve d'antériorité d'une invention que l'on peut utiliser en France pour obtenir la date de dépôt d'une invention ou d'une idée auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI).

¹¹⁹ Parmi les innovations concernées par chacun des trois critères se trouvent des cas de doublon, ce qui ramène le nombre d'innovations de ce portefeuille à 84 cas.

Critère 1	Décision d'application nationale et critère de gratification supérieure ou égale à 1.000€	41 cas
Critère 2	Dépôt d'enveloppe Soleau ou dépôt de brevet	37 cas
Critère 3	Innovations citées comme les plus importantes d'après la perception des animateurs nationaux innovation	19 cas

Tableau 28 : Nombre d'innovations sélectionnées en fonction des critères retenus

Comme indiqué précédemment, nous fixons le niveau de gratification de façon à ajuster la taille du portefeuille à 100 cas environ. Le contenu de ce portefeuille n'est pas retranscrit dans cette thèse étant donné la confidentialité requise par la SNCF sur ce sujet. Nous présentons les constats généraux qui ressortent de l'analyse de ce portefeuille représentatif des innovations considérées comme importantes par la SNCF. Seules quelques innovations « stratégiques » sont exposées en support à l'illustration. Nous ne visons pas l'exhaustivité.

La première constatation est que les innovations à caractère technique prédominent. Un autre constat à propos de ce portefeuille concerne le faible nombre d'innovations à caractère organisationnel (moins d'une dizaine). Depuis quelques années toutefois, des innovations orientées clients apparaissent. Dans cet ordre d'idées, la branche Voyage France Europe développe désormais une Université des Services pour favoriser l'émergence d'une culture commerciale.

Pour 34 dossiers sur 84, le champ « domaine du Projet Industriel » est renseigné. Ceci concerne principalement des innovations déposées à partir de l'année 2000. La recherche de mise en synergie des Innovations Participatives avec les axes du Projet Industriel est un phénomène émergent qui semble s'accroître au regard de ce critère.

Il est légitime à ce stade de se demander si le portefeuille constitué est issu principalement de certaines régions, de certains établissements, voire de certains innovateurs.

L'analyse du portefeuille constitué indique que les régions les plus productives en nombre d'innovations produites en général se retrouvent également parmi celles qui comptent le plus d'innovations dans le portefeuille sélectionné.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Le phénomène de concentration, quoique modéré, des innovations sur les premières régions est présent puisque moins d'un tiers des régions représente plus de la moitié des innovations du portefeuille constitué.

N°	Région	Nombre d'innovations	Cumul	Pourcentage
1	REGION DE LILLE	8	8	9,52%
2	REGION DE PARIS-EST	7	15	17,86%
3	REGION DE BORDEAUX	6	21	25,00%
4	REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	6	27	32,14%
5	REGION DE TOURS	6	33	39,29%
6	REGION DE PARIS-SUD-EST	6	39	46,43%
7	REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	5	44	52,38%
8	REGION DE PARIS-NORD	5	49	58,33%
9	REGION DE DIJON	5	54	64,29%
10	REGION DE METZ-NANCY	5	59	70,24%
11	REGION D'AMIENS	4	63	75,00%
12	REGION DE TOULOUSE	4	67	79,76%
13	REGION DE CHAMBERY	3	70	83,33%
14	REGION DE RENNES	3	73	86,90%
15	INFRASTRUCTURE	2	75	89,29%
16	REGION DE CLERMONT-FERRAND	2	77	91,67%
17	REGION DE LIMOGES	2	79	94,05%
18	REGION DE NANTES	2	81	96,43%
19	REGION DE ROUEN	2	83	98,81%
20	REGION DE LYON	1	84	100,00%

Tableau 29 : Classement des régions en fonction du nombre d'innovations dans le portefeuille constitué

Ce phénomène de concentration est en revanche fortement marqué quand les établissements sont classés car 10 % des établissements portent plus de la moitié des innovations du portefeuille constitué.

Là encore, certains établissements plus productifs en Innovations Participatives depuis quelques années se trouvent également bien placés dans le classement en fonction du nombre d'innovations dans le portefeuille (annexe 12). Citons dans ce cas l'EIMM de Picardie, l'EIMM d'Hellemmes, l'EVEN de Metz, l'EIMM de Landy ou encore l'EIMM TGV de Paris Sud Est.

Seuls quatre innovateurs ont déposé plus d'une innovation chacun dans le portefeuille constitué. Nous retrouvons ici le même phénomène que dans l'ensemble de la base (annexe 13). Ceci démontre que les innovations significatives ne sont pas concentrées sur quelques individus. Toutefois, ce point de vue est à nuancer car notre présence sur le terrain a mis en évidence le travail en réseaux de certains innovateurs.

Dans ce cas, il est possible qu'un innovateur ayant déjà été récompensé par le passé, « cède » le dépôt d'un dossier à potentiel à un autre innovateur, qui a alors peut être davantage de chances de percevoir une gratification importante.

Pour terminer cette analyse du portefeuille constitué, considérons les délais de traitement. Un délai moyen de deux ans (avec un écart type de 1,72 années) entre le dépôt du dossier et sa clôture sur le portefeuille en question est constaté. Le délai maximum est de 8 ans. La complexité de certaines innovations peut expliquer que ce délai moyen soit plus long que les standards préconisés dans les règles et procédures de la SNCF. Toutefois, ces délais très longs sont également le signe des freins qui existent pour instruire ces dossiers et pour les faire aboutir dans une organisation bureaucratique comme la SNCF.

Tous les animateurs nationaux et régionaux interviewés reconnaissent qu'un grand nombre de dossiers, notamment avant la rénovation du dispositif en 2006, ont des délais de traitement beaucoup trop long : *« Ce temps de réponse des experts finit par décourager les innovateurs qui soit sont exaspérés soit se découragent et ne proposent plus d'innovation – on ne les y reprendra plus ! »*. Les experts bénéficient d'une position à part au sein de la SNCF. Leur expertise peut relever soit d'une classification spécifique au sein de la SNCF soit d'une reconnaissance technique avérée dans un domaine donné : *« Ce travail d'expertise vient en plus de nos autres missions et n'est pas considéré comme prioritaire par la hiérarchie. Je ne traite mes dossiers qu'une fois par mois. Le problème, c'est que j'ai beaucoup trop de dossiers 'inintéressants' à traiter qui ne relèvent pas d'une expertise au niveau national. Il y a sans doute quelques dossiers intéressants qui sont cependant 'noyés' parmi des dizaines d'autres. »*

L'analyse de la base d'innovations fournie par la SNCF fait déjà apparaître certaines singularités. En effet, certains dossiers avec des enjeux importants présentent des dates d'événements conduisant à des délais anormalement courts. Quelques innovations ont même passé en quelques jours les étapes de dépôt de dossier, de prise en charge locale, de transmission en région, de prise en charge en région, voire de transmission en national et de prise en charge au niveau national. La présence sur le terrain conduit à faire la conjecture qu'il s'agit du cas de dossiers n'ayant pas suivi le parcours classique d'un dossier d'Innovation Participative. Les dates informatiques ne traduisent alors qu'une régularisation a posteriori de transactions négociées entre les différents acteurs impliqués pour faire avancer une innovation porteuse d'enjeux.

Certains animateurs nationaux ont pu prendre en charge directement un dossier avant sa validation par l'animateur établissement et l'animateur régional si l'innovateur par exemple a bénéficié d'un contact direct avec le niveau national.

Pour conclure, l'analyse de ce portefeuille représentatif donne donc l'information que les innovations y sont très majoritairement de nature technique. Un effort d'alignement progressif des innovations avec les axes stratégiques de la SNCF est réalisé et l'axe client commence ainsi à apparaître parmi les innovations proposées. Ceci est illustré par les informations présentes dans la base de données innovation.

Les délais de traitement des innovations de ce portefeuille sont particulièrement élevés, ce qui est de nature à décourager les innovateurs. Enfin, même si certaines régions, certains établissements ou certains innovateurs apparaissent comme plus actifs que d'autres sur l'ensemble du portefeuille d'innovations, il n'y a pas d'établissement, de région ou d'innovateur se dégageant nettement du portefeuille considéré.

L'apport de la routine d'Innovation Participative est mis en évidence de façon quantitative en termes d'innovations produites. Cette approche quantitative va maintenant être complétée par une analyse qualitative de quelques cas d'innovations.

2.2. Quelques récits d'Innovations Participatives.

L'apport des Innovations Participatives peut se mesurer au travers des gains économiques mais aussi en analysant la contribution directe de certaines innovations aux enjeux de la stratégie SNCF (2.2.1.) ou en étudiant l'articulation entre ces innovations et les programmes de recherche (2.2.2.).

2.2.1. Contribution aux enjeux stratégiques de la SNCF.

Certaines innovations¹²⁰ contribuent à faire progresser la SNCF dans le maintien de enjeux stratégiques des branches d'avenir (Plassard, 1995) tels que ceux définis dans les axes prioritaires du Projet Industriel. En ce sens, la contribution de l'Innovation Participative peut être qualifiée de stratégique.

¹²⁰ Nous avons pris connaissance de ces cas d'innovation qui, le plus souvent, ont été cités par les animateurs d'innovation.

Notre présence sur le terrain a permis d'étudier certaines innovations ayant une contribution à ces enjeux stratégiques et de rencontrer les innovateurs qui en sont à l'origine.

De telles innovations concernent majoritairement le domaine technique et elles recouvrent l'ensemble des branches de la SNCF, à savoir le transport de marchandises (fret) et le transport de voyageurs.

Cas 1 : Système de réservation pour le fret afin de respecter les engagements pris envers les clients.

Dans le domaine du fret, le respect des engagements de délais vis-à-vis des entreprises clientes, constitue une nécessité pour rester compétitif vis-à-vis des modes de transport concurrents. L'innovateur, dont la mission consiste à allouer des locomotives pour constituer des trains, constate à son poste que la majorité des trains de fret ne respectent pas les engagements de délais. L'allocation de conducteurs et de locomotives n'est à l'époque pas coordonnée. Il faut noter ici qu'il s'agit d'un problème non trivial car de nombreuses règles doivent être respectées pour cette opération. Un conducteur n'est habilité à conduire que certains types de locomotives et dans certaines régions. Des règles de sécurité impliquent de plus un nombre maximum d'heures de conduite par jour. Ainsi, un train peut être programmé pour circuler alors qu'il n'y a pas de conducteurs disponibles pour le conduire du point de départ prévu au point d'arrivée prévu et ce dans les délais impartis. La pratique de la SNCF était d'accepter la demande du client sans savoir si elle allait pouvoir l'honorer.

L'idée¹²¹ d'innovation est alors de mettre en place une gestion coordonnée des locomotives et des conducteurs sachant que la gestion de ces deux domaines est du ressort de deux directions différentes et indépendantes. Il s'agit ici d'une innovation à caractère organisationnel de portée stratégique dans le contexte concurrentiel, auquel est soumise la SNCF de la part du transport routier et de l'ouverture de la concurrence ferroviaire.

Cette idée se traduit ensuite par le développement d'un logiciel informatique qui permet d'établir des prévisions pour les ressources en agents de conduite et de les suivre sur le plan opérationnel. Un autre logiciel est développé en parallèle pour établir les prévisions pour les ressources en locomotives.

¹²¹ L'innovateur interviewé explique que cette idée lui est venue par analogie avec ce qui se fait dans le domaine du bricolage où le distributeur ne s'engage sur une date de livraison des matériaux vis-à-vis d'un client qu'après avoir vérifié la disponibilité d'un camion et d'un chauffeur à cette date.

Cette innovation est actuellement en cours de déploiement à la SNCF après une refonte du logiciel par les équipes informatiques centrales.

Cas 2 : Compresseurs¹²² à pistons secs pour améliorer la maintenance des TGV.

Parmi les branches porteuses dans le domaine du transport de voyageurs figurent les TGV qui constituent un axe stratégique fort pour VFE dans le cadre des transports inter-régionaux.

Le niveau d'investissement pour une rame TGV est élevé et il est très important d'avoir une maintenance rapide et efficace et un temps d'immobilisation des rames TGV le plus réduit possible. A l'époque, au démarrage de l'idée, le fournisseur habituel de compresseurs avait des problèmes de livraison qui pouvait entraîner des ruptures de stock de pièces et donc des retards de maintenance.

L'innovation repose sur une nouvelle technologie des compresseurs à pistons secs qui vient remplacer celle des compresseurs à vis. Elle permet en moyenne de gagner une journée d'immobilisation de la rame TGV lors des opérations de maintenance qui sont plus simples.

En outre, cette nouvelle technologie permet aussi de positionner les compresseurs à pistons secs en tandem¹²³, ce qui les rend plus maniables et permet de diminuer la fréquence des pannes.

Enfin, cette nouvelle technologie s'inscrit dans la logique de développement durable de la SNCF. Cette innovation a donné lieu à un dépôt de brevet.

Cette idée d'innovation a été proposée dans un contexte où précisément la SNCF rencontrait des difficultés de maintenance des rames TGV et où aucune solution n'avait encore été identifiée par d'autres recherches.

Cas 3 : Réduction des bruits de freins de voies pour respecter des normes prescrites de développement durable.

Le respect des normes environnementales et la minimisation des nuisances sonores sont de nature à conférer au rail un avantage concurrentiel par rapport au transport routier dans une logique de développement durable. Les bruits des freins de voie atteignent un niveau de nuisance sonore parfois très élevé et difficile à supporter pour les agents comme pour les

¹²² Les compresseurs sur les TGV produisent l'air nécessaire au freinage. Ils permettent aussi de contrôler les systèmes d'ouverture et de fermeture des portes.

¹²³ Le bloc compresseur habituel est remplacé par deux petits compresseurs indépendants et plus maniables permettant de conserver 75 % de la puissance en cas de panne de l'un d'entre eux, ce qui évite le retour immédiat de la rame TGV en atelier.

personnes se trouvant dans l'environnement proche. En 2001, dans le cadre de sa mission d'agent d'exécution en gare de triage, un innovateur du fret a eu l'idée de « rainurer » les freins de voies¹²⁴ pour diminuer les nuisances sonores. Il s'inspire alors par adaptation de ce qui se fait dans l'industrie automobile et dans l'univers de la moto dont il est fêru. Cette innovation permet de réduire le bruit et d'améliorer les conditions de travail là où aucune autre solution n'avait été identifiée. Elle donne lieu au dépôt d'une enveloppe Soleau en août 2002 puis d'un brevet en 2004.

Cas 4 : Ramasseur de particules.

Les transports de banlieue autour des grandes agglomérations constituent une branche porteuse pour la SNCF. La compétitivité de ce mode de transport implique une grande fiabilité dans le respect des horaires annoncés aux clients. En effet, ceux-ci doivent souvent emprunter des correspondances.

Sur la ligne D du RER notamment, de nombreux retards sont imputables à l'amoncellement de très fines particules métalliques sur les voies. Ceci oblige la SNCF à immobiliser des rames afin de laisser le temps aux équipes d'enlever ces particules qui diminuent l'efficacité des freins. L'idée émise par un innovateur repose sur le développement d'un nouveau ramasseur de particules qui permette de réduire significativement la durée d'intervention sur les voies et donc de limiter les immobilisations de rames et les retards qui s'ensuivent.

Cas 5 : Mousse anti-corrosion.

Au lieu d'une peinture de haute teneur en zinc qui s'applique par projection dans les « corps creux »¹²⁵, la technique consiste à y injecter une mousse contenant des agents anticorrosion. Cette injection de mousse doit permettre en une application d'assurer dans ces « corps creux » une protection anticorrosion efficace. De plus, elle augmente les performances d'isolation thermique et phonique, assure une protection efficace sans dégagement de fumées en cas d'incendie et respecte des critères de poids (légèreté de la mousse). Cette invention a pour avantage de permettre des économies de matière et de main d'œuvre. Elle assure un rôle anticorrosif, le produit remplit dans ses moindres recoins le corps creux en s'expansant.

¹²⁴ Il s'agit de l'usinage des rainures sur les rails freins des ponts freins primaires pour atténuer l'onde générée par le passage d'un véhicule freiné.

¹²⁵ Les « corps creux » dans la construction des matériels ferroviaires sont les assemblages de structures métalliques. Cette opération d'application par projection d'une peinture de haute teneur en zinc est contraignante, fastidieuse et le contrôle du résultat est difficile.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Dès 2004, une étude de faisabilité après le dépôt d'une enveloppe Soleau est menée. Cette innovation a un énorme potentiel, elle pourrait être applicable en faisant varier sa densité, aux planchers et cloisons¹²⁶. L'impact important en terme de sécurité hygiène et protection contre l'incendie de l'invention peut être transposable à la construction de tout matériel ferroviaire. Le tableau 30 qui suit résume les cinq cas d'innovations sur le plan de la contribution aux enjeux stratégiques de la SNCF.

Nom et description de l'innovation	Contribution aux facteurs clés de succès
Système de réservation pour le fret	- Qualité de service (fiabilité) et maîtrise des coûts. - Facteur clé de succès pour le développement et la pérennité de l'activité fret. - Respecter l'engagement de délai auprès d'un client fret.
Compresseurs à piston sec	- Qualité de service (fiabilité) et maîtrise des coûts pour la maintenance des TGV (axe stratégique pour VFE). - « Motrice verte » : développement durable. - Dépôt de brevet.
Réduction des bruits de freins de voie	- Amélioration des conditions de travail et diminution des nuisances sonores pour l'environnement. - Développement durable. - Dépôt de brevet.
Ramasseur de particules	- Qualité de service (fiabilité). - Maîtrise des coûts. - Sécurité.
Mousse anti-corrosion (isolation phonique et thermique)	- Maîtrise des coûts et gains de productivité pour une meilleure isolation. - Dépôt de brevet. - Projet de commercialisation de ce projet en collaboration avec une société extérieure.

Tableau 30 : Exemples d'innovations contribuant aux enjeux stratégiques de la SNCF

Il existe des Innovations Participatives qui contribuent aux enjeux stratégiques de la SNCF comme illustré dans ce point et qui parfois permettent de résoudre des problèmes que la SNCF n'avait pas solutionnés par d'autres moyens.

Cette routine de l'Innovation Participative a donc une vocation stratégique de ce point de vue.

L'Innovation Participative peut être également interprétée comme un canal de remontée plus directe des idées. Celles-ci peuvent contribuer à améliorer des dysfonctionnements, en étant dans certains cas hors structure hiérarchique classique. Par ailleurs, certaines Innovations Participatives peuvent également avoir des parcours atypiques et devenir un passage vers le développement d'un programme de recherche.

¹²⁶ Le sol ou la cloison pourraient être directement collés sur la mousse, ce qui permettrait d'importantes économies.

2.2.2. Des Innovations Participatives qui s'intègrent dans des programmes de recherche.

Nous avons identifié trois cas récents d'Innovation Participative parmi les cinq innovations présentées dans le point précédent s'articulant avec des programmes de recherche.

Certaines innovations issues du processus d'Innovation Participative peuvent servir à alimenter en projets les programmes de recherche sur des problématiques d'actualité pour les directions métier.

La vocation de la Direction de la Recherche et de l'Innovation est en effet aussi de répondre aux besoins des Directions Opérationnelles.

Nous allons, dans cette perspective, présenter les cas d'innovation suivants concernant la motrice verte, la réduction du bruit et la mousse anti-corrosion.

Cas des compresseurs : motrice verte (cas 2)

L'article intitulé « Piston sec pour compresseur de TGV. Les 'pirates de l'innovation' découvrent de nouvelles technologies pour le ferroviaire » évoque cette aventure dans *Rail et Recherche* n° 43, d'avril - mai - juin 2007, p. 29-31. Ces cinq agents¹²⁷ de l'équipe freins de l'atelier de maintenance du TGV à Villeneuve Saint Georges sont à l'origine de cette innovation de compresseurs à pistons secs qui a donné lieu à un dépôt de brevet en 2005. Cet article met à l'honneur le parcours de leur innovation.

Leur initiative fait suite à un problème d'approvisionnement sur les compresseurs de TGV en circulation. Une équipe d'innovateurs travaillant sur cette innovation a développé une nouvelle technologie de compresseurs qui a été intégrée grâce à des « Coups de Pouce » successifs de la Direction de la Recherche et de l'Innovation dans un vaste projet de recherche en énergétique intitulé PLATHEE. Ce projet de recherche s'intéresse aux technologies les plus avancées en matière d'énergie et d'environnement.

¹²⁷ Jean-Marie Grimler, Victor Bernal, Yann Portais, François Pinol et Jackie Miot.

Cas de la réduction du bruit par rainurage des rails (cas 3)

Le responsable du pôle de recherche sur l'étude du bruit de la SNCF s'est montré très réceptif et intéressé : « *On ne trouvait aucune solution à cette question*¹²⁸. *Les programmes de recherche sur le sujet ne donnaient guère de piste* ».

Sur la demande du responsable Coup de Pouce de la Direction de la Recherche qui a été convaincu par le projet d'innovation proposé par l'innovateur, il s'est déplacé sur le terrain en établissement pour le rencontrer accompagné du responsable Coups de Pouce de la Direction de la Recherche - ce qui n'est pas une procédure habituelle. Cette innovation, déposée début novembre 2001, a bénéficié d'un accompagnement spécifique. Les responsables hiérarchiques de l'établissement ont soutenu le dossier de l'innovateur, ressentant une certaine fierté que les Directions centrales se déplacent et s'intéressent à l'idée d'un de leur agent. Le « Coup de Pouce » est intervenu rapidement dès 2002 et a permis financièrement la concrétisation de l'idée.

En novembre 2003, l'innovation a été testée sur une demi-longueur de frein, d'un seul côté de rail et le succès de cette innovation a été avéré avec une diminution des nuisances sonores.

Le « Coup de Pouce » a été clôturé à ce stade. Un brevet¹²⁹ est déposé en 2004.

Le programme de recherche sur le bruit a pris le relais et va intégrer cette innovation pour étudier théoriquement ce phénomène.

Cas de la mousse anti-corrosion (cas 5)

Cette injection de mousse doit permettre en une application d'assurer dans ces « corps creux » une protection anticorrosion efficace, une bonne isolation thermique et phonique et une protection efficace sans dégagement de fumées en cas d'incendie tout en respectant des critères de poids (légèreté de la mousse).

Dans le cas du développement d'une mousse ayant notamment des propriétés isolantes et anticorrosives, le pôle structure du matériau de la Direction de la Recherche a pris en charge cette innovation dans un projet de recherche exploratoire pour envisager d'autres utilisations possibles de ce produit.

¹²⁸ Depuis 1996, différents tests en laboratoire ont été menés pour tenter de réduire les nuisances sonores par la Direction de la Recherche. Il s'agit pour la SNCF d'un problème national pour lequel aucune solution n'a été trouvée à ce jour.

¹²⁹ *Rail & Recherche*, avril/mai/juin 2004, n° 37 évoque ce cas d'innovation.

Les analyses menées dans cette section montrent la réalité du dispositif d'Innovations Participatives sur le plan de la production d'innovations.

La contribution de ces dernières à l'atteinte des objectifs de la SNCF est significative depuis quelques années tant du point de vue du nombre d'innovations, de leur apport économique direct ou encore de l'adéquation de certaines d'entre elles avec les problèmes clés rencontrés par les Directions opérationnelles.

Section 3 : Discussion et interrogations théoriques sur la transformation de la routine d'Innovation Participative.

Nous avons mis en évidence suite à notre présence sur le terrain et à notre analyse certains facteurs explicatifs possibles de difficultés rencontrées par l'Innovation Participative au cours de son développement. Ainsi, certains dossiers ne suivent pas le circuit standard préconisé, induisant un écart entre les aspects performatifs et ostensifs de la routine.

3.1. Mise en évidence de certains aspects « performatifs » de cette routine.

Nous mettons ici en évidence certaines causes explicatives des écarts existants entre les aspects « performatifs » et la procédure théorique.

Nous envisageons différents axes pour mettre en évidence certains de ces aspects « performatifs ».

Tout d'abord le premier axe développé concerne la prise de risque pour l'innovateur qui peut être mal vu par sa hiérarchie. En effet, sa proposition d'innovation va comporter une dose de dérangement dans les façons de travailler habituelles.

Ensuite, nous traitons des difficultés rencontrées par la hiérarchie pour remplir ses missions supposées dans ce dispositif. Ces difficultés sont parfois de nature différente en fonction des profils des dirigeants de proximité.

Puis, nous traitons des écarts entre le circuit théorique des innovations et ce qu'il est dans le réel.

Et enfin, nous nous intéressons à différents freins à la production des innovations et à leur traitement.

Une prise de risque pour l'innovateur qui dépose un dossier d'innovation.

La réalité de la vie dans les établissements soumis à des contraintes de production fait que l'innovation peut être vue comme une perte de temps qui détourne des impératifs opérationnels (Alter, 1995 ; Latour, 2003).

Les récits d'innovateurs montrent que les responsables hiérarchiques dans les établissements ne soutiennent pas forcément la démarche. Le contexte peut même parfois s'avérer hostile.

Dans le cas d'une innovation à caractère stratégique, le contexte proche est défavorable.

Par exemple, la hiérarchie directe d'un innovateur qui se remémore l'accueil de son hiérarchique en 1999 qui ne lui apporte aucun soutien et ne remonte pas l'idée contrairement à ce que préconisent les incitations de l'Institut du Management : *« J'avais mon chef qui ne me soutenait pas - il trouvait cela idiot d'ailleurs de vouloir changer quelque chose dans la façon de travailler. Cela faisait 30 ans qu'il faisait d'une certaine manière et ne voyait pas pourquoi changer quelque chose qui marchait depuis 30 ans. Avec mon idée, je devenais un 'emmerdeur' ».*

Afin de préserver l'anonymat des dossiers (possibilité prévue dans les textes dès 1938) et ne pas être « mal vus » par la hiérarchie, certains innovateurs développent des stratégies de contournement soit en déposant des dossiers en association avec d'autres plus directement concernés par le domaine de l'innovation, soit même parfois en confiant l'idée à un autre innovateur pour qu'il la dépose à son nom. C'est le cas parfois de certains chefs d'équipe qui donnent ainsi leurs idées à déposer à des collaborateurs qu'ils ont préalablement convaincus d'adhérer et qui sont susceptibles d'être mieux perçus dans cette démarche de dépôt d'idées.

Ainsi, il ne prend pas le risque de se voir reprocher par sa hiérarchie de *« s'intéresser à autre chose que son travail »* et se préserve de possibles « représailles ».

L'innovateur peut subir des pressions d'une hiérarchie réticente ou hostile à son idée. Il n'obtient alors pas de reconnaissance pour l'idée développée en dehors de ses heures de travail.

Dans le cas de cette innovation portant sur un système de réservation optimisé pour le fret, elle a été testée pendant deux mois avec un autre collègue gérant les conducteurs dans une autre unité de production. La productivité s'en est trouvée améliorée de plus de 50 % après ces deux mois de test. Le développement de cette innovation et son expérimentation ont été

effectués en catimini et de façon illicite en dehors des heures de travail des agents innovateurs. La hiérarchie n'a pas approuvé cette nouvelle méthode de travail. L'innovateur n'a pas été récompensé. La routine d'Innovation Participative ne semble pas relayée au niveau de l'établissement concerné. La ligne managériale semble ici hostile à l'idée d'innovation.

Sur cette question de la prise de risque de l'innovateur, nous ne donnons ici que quelques pistes. Elle pourrait faire l'objet d'un programme de recherche à part entière.

Une ligne managériale qui remplit avec difficulté ses missions supposées.

Le manager, qui n'est pas forcément apte à évaluer le potentiel d'une idée proposée par un collaborateur, peut être pris dans des logiques paradoxales car son impératif est avant tout lié à des impératifs de production. Dans certains cas où l'idée ne semble pas avoir beaucoup de potentiel, il n'est pas forcément aisé d'avoir le courage managérial d'en faire part à un collaborateur avec qui la relation est quotidienne. « *La relation est quotidienne et quand vous avez dit non, vous avez votre opérateur qui vous tire la gueule car il s'est investi dans l'idée et savoir poser un 'non' même argumenté, ce n'est pas si simple.* », un dirigeant de proximité nouvellement en poste.

La littérature avec des auteurs comme Dean (1987) ou Case et al. (1988) met en évidence les stratégies d'influence et de persuasion nécessaires pour faire avancer une idée. Dean (1987) constate que face à une proposition d'une personne d'un échelon inférieur, la personne au niveau hiérarchique supérieur est d'abord sceptique, elle évalue les hypothèses et analyse la proposition. Par contre, dès qu'elle accepte la proposition si elle l'accepte, elle ne limite pas son rôle à une approbation mais devient à son tour un « champion » et consacre beaucoup d'énergie à vendre le projet au niveau supérieur.

Dans le cas de cette innovation stratégique pour le fret portant sur un système de réservation optimisé, l'innovateur convaincu de son idée prend l'initiative d'aller présenter son idée directement au Directeur régional, qui devient alors un « supporter » de cette innovation (Akrich, Callon, Latour, 1988 a, b). C'est seulement en mai 2002, soit deux ans après le démarrage de l'innovation, que le dossier va être créé informatiquement et que l'innovateur dépose officiellement un dossier correspondant à son idée.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

L'innovateur ignorait l'existence d'une politique d'innovation dans son établissement : *« L'innovation à l'époque, je ne savais même pas ce que c'était. Car on en parle beaucoup dans notre entreprise mais pour quelqu'un qui est sur le terrain, je n'avais jamais entendu parlé d'innovation, je ne savais pas du tout à quoi ça correspondait ».*

L'innovateur se met en contact en 2002 avec le responsable fonctionnel des « Coups de Pouce » à la Direction de la Recherche qui lui apporte de l'aide et lui accorde un « Coup de Pouce ». Appuyé par la Direction de la Recherche et de l'Innovation, il va quitter son établissement et sa région et va rejoindre une Direction Centrale¹³⁰ intéressée pour pouvoir y développer son projet. Cette idée va aboutir au développement d'un logiciel informatique¹³¹ au niveau de la Direction Centrale de la Traction pour créer un système de réservation pour le fret plus efficient.

Le circuit de la routine n'est donc ici pas du tout respecté et la hiérarchie directe n'est pas réellement partie prenante du processus. Ainsi, d'après les bases informatiques, il suffit de quelques jours après la date de dépôt du dossier pour que la Direction de la Recherche et de la Technologie accorde un « Coup de Pouce » à l'innovateur qui intègre une Direction Centrale. Dans les faits, l'innovateur avait déjà travaillé depuis près de deux ans sur cette innovation, C'est d'ailleurs dans sa région d'origine que l'innovation en question, par ailleurs développée nationalement, a le plus de mal à se déployer, ce qui illustre une forme de résistance passive persistante.

D'autres cas d'innovation heureusement bénéficient d'un contexte plus favorable comme pour l'innovation portant sur la réduction des bruits de freins de voie où le contexte de l'innovateur¹³² a été facilitateur. *« J'ai bénéficié très rapidement d'un appui total de ma hiérarchie. J'ai surtout eu la chance que mon idée ait été repérée par le national à un moment où il cherchait des solutions pour réduire le bruit. Au niveau de mon établissement, j'ai bénéficié d'une très grande compréhension. Ils étaient sans doute fiers de voir*

¹³⁰ Certains innovateurs peuvent être temporairement détachés de leur mission pour se consacrer au développement de leur innovation là où ils peuvent obtenir le soutien nécessaire, en Direction Centrale par exemple.

¹³¹ Ce logiciel a pour objectif d'établir et de suivre des prévisions pour les ressources des agents de conduite d'un établissement.

¹³² Aujourd'hui cet innovateur est devenu contrôleur dans les trains. Il était auparavant agent des voies. Il a bénéficié d'un appui du Directeur de la Recherche pour accéder à ce nouveau poste.

l'établissement mis à l'honneur en quelque sorte. », propos tenus par l'innovateur en question.

Cet agent a eu bénéficié d'un repérage de son idée au niveau central à un moment où l'expert spécialiste de cette question était à la recherche de solution sur ce sujet.

L'idée a bénéficié de l'appui de personnes relais comme le responsable de l'Innovation Participative à la Direction de la recherche notamment, qui a soutenu cette idée en lui accordant un « Coup de Pouce » et en convainquant l'expert de l'intérêt potentiel de celle-ci. Ce dernier a fait preuve d'une réelle ouverture et d'une saine curiosité en venant rencontrer l'innovateur sur le terrain, ce qui ne relève pourtant pas de la procédure standard.

Des dossiers innovations qui ne suivent pas forcément les procédures.

Les innovateurs ayant déjà expérimenté un « Coup de Pouce » de la Direction de la Recherche bénéficient alors de relations directes avec le responsable fonctionnel « Coup de Pouce » et les nouveaux dossiers peuvent alors s'écarter du traitement standard des procédures et être traités directement au niveau central avant d'avoir être validés par l'animateur régional, qui en est informé a posteriori.

Dans les bases d'innovations, des dates très rapprochées de traitement des innovations au niveau local, régional et national (parfois c'est une seule et même date qui figure) démontrent ce type d'« arrangements » qui permet de contourner une certaine lourdeur du système. Le dossier à potentiel est en quelque sorte pré-étudié avant même d'être créé. « *Quand cela ne marche pas, on court-circuite tout le monde* », propos tenus par un responsable national lors d'une réunion avec un innovateur. Certains acteurs se comportent comme des « champions de l'innovation » (Schon, 1963) et s'engagent fortement pour soutenir certaines idées.

Ce type d'arrangements qui permet de réduire les délais de traitement des dossiers n'est pas forcément de nature à transformer la routine en tant que telle. Ces arrangements restent locaux et dépendent de certains acteurs dans le dispositif.

Dans le cas des compresseurs à pistons secs, cette innovation a bénéficié de plusieurs « Coups de Pouce » alors qu'il n'est spécifié nulle part dans les procédures qu'une même innovation peut être l'objet d'une aide répétée. Les innovateurs rencontrés ont au départ contacté des fournisseurs différents du réseau habituel – ce qui n'est pas prévu non plus en tant que tel dans les procédures de la SNCF.

Pour avancer, les idées innovantes ont besoin de souplesse par rapport aux règles en vigueur. Les innovateurs travaillent en étroite collaboration avec des partenaires, soit en interne soit des fournisseurs habituels ou non de la SNCF qui vont ainsi aider au développement du prototype pour tester l'idée. La Cellule « Coup de Pouce » peut faciliter la mise en relations avec certains partenaires (réseaux d'écoles...).

Dans un souci d'efficacité, certains innovateurs que l'on pourrait classer dans la catégorie des « inventeurs » ou de ceux qui ont « une idée d'avance » contactent directement les entreprises extérieures. Ils se tournent en général vers des fournisseurs, qui ne sont pas forcément homologués par la SNCF. *« Il faut bien se débrouiller. En dehors de nos heures de travail, avec un peu de débrouillardise et internet, on finit par trouver ceux qui peuvent nous aider pour nos prototypages. Ce ne sont pas forcément des entreprises avec qui la SNCF a l'habitude de travailler. »*, propos d'un innovateur.

Citons le cas de cet innovateur qui en dehors de sa hiérarchie directe a créé un réseau de soutien pour développer ses innovations (groupe fonctionnel innovation à la Direction de la Recherche, sociétés extérieures à l'entreprise...). L'innovateur en question est devenu expert au sein d'un établissement, ce qui lui confère une certaine légitimité quand il propose des innovations dans son domaine reconnu de compétences.

Les animateurs du réseau innovation sont parfois mal formés, peu disponibles et / ou peu connus des équipes sur le terrain.

Certains cheminots ayant déposé un dossier innovation ne connaissaient même pas l'existence dans leur établissement d'un animateur en titre de l'innovation. Celui-ci cumule le plus souvent différentes missions et sa mission d'animation de l'innovation peut même parfois lui être imposée : *« On m'a confié cette mission. Je ne connaissais ni les outils ni ce qu'on attendait de moi. »*, propos recueillis auprès d'un animateur innovation en établissement.

Différents freins à la production des innovations et à leur traitement.

Nous avons pu identifier différents freins à la production des innovations et à leur développement. Certains de ces freins concernent les hiérarchiques et notamment les dirigeants de proximité, mais aussi un manque de communication sur ce dispositif et des

dysfonctionnements comme des délais de traitement trop longs des idées, ce qui peut générer une lassitude de l'innovateur (Alter, 1993).

La hiérarchie, avec dans le premier maillon de cette chaîne les dirigeants de proximité, peut être un frein à la production d'idées et ce pour plusieurs raisons.

La population de dirigeants de proximité est hétérogène.

Pour certains cheminots, cette mission est un passage obligé dans un parcours de carrière à la SNCF. Cette approche d'une culture de manager ne pose pas de problème spécifique et permet un dialogue positif avec les collaborateurs dans la gestion opérationnelle du quotidien.

« Je me suis senti très écouté par mon dirigeant de proximité. Il a tout de suite compris l'intérêt de mon idée et m'a appuyé pour pousser mon idée. », d'après les propos d'un innovateur en établissement.

D'autres dirigeants de proximité ayant un profil plus ancien à la SNCF et parfois une vision sceptique des propositions émanant des services centraux se pose en résistance à tout changement et peuvent de fait décourager les initiatives de propositions nouvelles en provenance des collaborateurs. Comme en témoigne cet innovateur dont les relations avec son dirigeant de proximité se sont dégradées, notamment suite à sa tentative d'innover : *« Donc j'ai proposé mon idée, mais toute idée novatrice ne passe pas... qui dit novatrice dit heu... bousculer un peu tout ce qui se fait et tout ce qui s'est fait depuis un certain nombre d'années. A partir de là certaines personnes comme mon hiérarchique ont vu le 'Grand Méchant Loup' là où il n'était pas. Sa réaction était du style, mais bon ... il vient s'occuper de mes affaires, il n'y connaît rien, de quoi je me mêle et ainsi de suite... »*.

Ces différentes réactions traduisent la difficulté dans ce changement de rôles demandé aux hiérarchiques appelés dorénavant dirigeants de proximité qui évoluaient par le passé à la SNCF dans une culture où seule la compétence technique avait de l'importance alors qu'aujourd'hui il leur est demandé aussi d'avoir une compétence managériale. Un des leviers pour favoriser la créativité des innovateurs en puissance se trouve dans le management auquel les innovateurs doivent faire face (Jaoui, 2003). L'innovation peut aller à contre courant par rapport à certaines règles et des procédures qui gouvernent la vie de l'organisation : *« L'innovation est, dès l'origine, génératrice de désordres : dans les procédures, dans les routines, dans l'équilibre des pouvoirs etc... »* (Jaoui, 2003). L'innovation par sa nature même engendre résistance et opposition.

De plus, un processus d'innovation doit aboutir, à un moment ou à un autre, à une décision.

« Or, une décision est génératrice de stress et touche directement les émotions – domaine généralement tabou chez les managers » (Jaoui, 2003).

L'esprit de corps qui règne à la SNCF explique aussi une forme de résistance passive rencontrée auprès de ces populations.

Les propos d'un dirigeant de proximité en établissement sont révélateurs : « *On n'a pas attendu que Paris nous ponde leur 'machin' pour innover. Des solutions aux problèmes techniques rencontrés sur le terrain, il faut bien qu'on en trouve. Si je dois commencer à rentrer mes idées et celles de mes équipes dans le système, je n'ai pas fini ! Bon, maintenant s'il faut faire du chiffre et déposer des idées, on va le faire !* ».

Ce propos traduit sans doute que les cheminots sont souvent inventifs et que le dispositif peut parfois être perçu comme une contrainte supplémentaire et non comme une incitation à innover.

D'autres propos traduisent une inquiétude latente de ce que sera la SNCF plus tard : « *faire des gains de productivité, c'est bien beau. Moi et mes gars, on voit bien que c'est la voie que prend la maison mais je ne veux pas scier les emplois de mes enfants demain* ». Ce dirigeant de proximité depuis plus de 30 ans à la SNCF m'évoquait certaines bonnes idées dans son périmètre qu'il ne déposait pas, source de gain de productivité pourtant importante. « *Ces emplois là ne seraient pas remplacés, je préfère ne pas aider ce système où la SNCF ferait des emplois en moins.* ». Les propos de cet agent¹³³ traduisent l'attachement à la SNCF et à certaines valeurs d'une vision de l'entreprise comme une famille, « la famille cheminote ».

L'innovation est alors rarement utilisée comme un outil de management alors qu'elle est positionnée comme telle par l'Institut du Management.

La méconnaissance de l'Innovation Participative dans certains établissements peut expliquer les fortes disparités mises en évidence dans le panorama sur l'innovation.

D'autres facteurs, comme l'investissement des animateurs innovation locaux et régionaux notamment peuvent expliquer la plus ou moins bonne connaissance de ce dispositif dans les établissements.

L'augmentation du nombre d'idées dans certains établissements suite à la mise en place d'indicateurs de suivi en 2005 cache des réalités très diverses comme le souligne le responsable Coup de Pouce : « *Mais encore une fois quantité est différent de qualité et*

¹³³ Le père de ce cheminot était lui-même déjà cheminot et le fils de cet agent avait postulé lui aussi à la SNCF.

certaines établissements ne reculent devant rien pour faire du chiffre, y compris en déclarant à tout va des innovations qui n'en sont pas. ».

Enfin, le filtrage des dossiers pose également problème. En effet, beaucoup d'idées qui devraient être résolues exclusivement au niveau local sont orientées vers le niveau régional. L'application locale des idées s'avère elle aussi difficile. La rénovation de 2006 vise à faire appliquer localement les innovations qui relèvent de ce niveau. Les Centres de Décisions des établissements sont supposés jouer ce rôle, ce qui n'est pas forcément toujours le cas.

Le traitement des innovations est souvent trop long. Un innovateur qui a déposé plusieurs idées et qui relève : *« Pour certaines de mes idées déposées, je n'ai jamais eu de réponse et pourtant j'ai relancé plusieurs fois. »*. Un certain nombre de dossiers restent sans réponse, ce qui contribue à démotiver les agents. L'objectif de trois mois pour le traitement d'une idée avec une « traçabilité » via le nouveau logiciel J'Nov est récent. Permettre à l'innovateur de savoir là où se trouve l'idée en cours de traitement devrait améliorer les choses.

Le dossier à compléter est considéré par un bon nombre d'agents comme un frein.

Les animateurs d'innovation souffrent d'un manque de formation et d'outil pour envisager leur mission. Le programme de professionnalisation en 2006 vise à développer les compétences des animateurs d'innovation dont la mission en temps passé a également sensiblement augmenté.

Nous analysons dans le tableau 31 qui suit six cas d'innovations rendus anonymes au travers d'une grille de lecture comportant trois critères, à savoir le respect des étapes, le rôle des acteurs et la perception de ces derniers.

Ce tableau, sans nullement viser l'exhaustivité, est illustratif de la grande variété des trajectoires d'innovation dans le cadre de ce dispositif d'Innovation Participative.

Ainsi les cas d'innovations 1 et 2 se sont développés dans un premier temps en dehors du processus standard d'innovation avant de l'intégrer tandis que l'innovation 5 clôturée au plan régional a été reprise par un « champion » qui lui a donné une portée nationale. Les étapes classiques n'ont pas été ici respectées comme dans le cas de l'innovation F pour qui un « coup de pouce » a été envisagé avant même le simple dépôt d'un dossier d'innovation.

Certains acteurs ont dépassé leurs rôles prescrits dans le cas des innovations A, B, C et E alors que d'autres acteurs ne les ont pas assumés dans les cas D et F.

Cas d'innovation	Respect des étapes	Respect des rôles des acteurs	Perception des acteurs
Innovation A	Développement de l'idée en dehors du processus pendant deux ans.	Développement de l'idée sans avoir l'accord formel de la hiérarchie. Le Directeur Régional a joué un rôle de « sponsor » qui a débouché sur l'octroi d'un « Coup de Pouce ».	L'innovateur ignorait l'existence du dispositif d'Innovation Participative, peu relayé dans son établissement.
Innovation B	Phase d'expérimentation hors accord officiel pendant plus de deux ans.	La hiérarchie a dépassé son rôle prescrit en autorisant dans son établissement l'expérimentation, qui avait une portée nationale.	Les acteurs ont en conscience accepté pour cette innovation de ne pas respecter toutes les règles de sécurité lors des phases d'essais.
Innovation C	Oui.	Chaque acteur a joué pleinement son rôle voir plus que son rôle prescrit selon les procédures. L'expert national en réduction de bruit s'est déplacé sur le terrain pour rencontrer l'innovateur alors que la procédure ne le requiert pas.	Les acteurs ont fait bénéficier l'innovation et l'innovateur d'une confiance a priori forte.
Innovation D	Oui.	L'innovateur a préféré que ce soit son binôme qui dépose le dossier d'innovation.	L'innovateur ne souhaitait pas que sa hiérarchie lui reproche de travailler sur des domaines en dehors de son poste de travail.
Innovation E	Le dossier d'innovation est d'abord considéré comme de portée régionale avant d'être repris au plan national.	Un « champion » a repris le dossier qui était clôturé au plan régional pour lui donner une portée nationale.	L'innovateur a bénéficié de l'appui de son dirigeant de proximité qu'il a d'ailleurs retrouvé en direction nationale.
Innovation F	L'octroi d'un éventuel coup de pouce est envisagé avant même le dépôt d'un dossier d'innovation.	L'animateur local ne fait que régulariser administrativement les dossiers.	L'innovateur est un « récidiviste » qui a mené avec succès plusieurs innovations. Il bénéficie de relations désormais partenariales avec certains acteurs du réseau.

Tableau 31 : Illustration de la variété des cas observés au regard de trois critères
(le respect des étapes, le rôle des acteurs et la perception de ces derniers)

Dans le cadre de l'analyse de nos résultats concernant la transformation de la routine organisationnelle d'Innovation Participative, les rôles joués par l'Innovation Participative apportent un éclairage intéressant.

3.2. Les rôles de l'Innovation Participative à la SNCF.

L'Innovation Participative¹³⁴ a pu avoir des rôles différents, parfois simultanément au cours de son histoire à la SNCF. Nous mettons en évidence une contribution économique, un facteur de dynamisation du corps social en invitant tous les acteurs de l'organisation à entrer dans la démarche, un facteur de flexibilité (dans le sens d'une prise en compte rapide d'idées nouvelles), un facteur développant la « culture d'innovation ».

Un apport économique.

Le rôle de l'Innovation Participative est de type économique si les Innovations Participatives qui démontrent un intérêt économique direct sont privilégiées.

Le calcul du montant des gratifications versées aux innovateurs tient alors compte de cet apport économique démontré par l'innovation développée.

D'après les chiffres communiqués par la SNCF lors des « trophées du management de l'innovation » organisés par *L'Expansion* le 1^{er} septembre 2007, certaines innovations sont sources d'économies importantes. Ainsi, en 2005, un agent de la SNCF a permis de réaliser une économie de 5,5 millions d'euros par an. Son idée consiste à modifier des logiciels afin de réduire la consommation électrique des rames de TGV en stationnement.

Sur l'ensemble des périodes, ce critère a dans tous les cas toujours existé. 90 millions d'euros d'économies ont été produites de 2003 à 2007 (d'après une estimation communiquée par la SNCF, le 1^{er} septembre 2007).

L'Innovation Participative se veut au service de l'efficacité et des gains de productivité.

¹³⁴ L'Innovation Participative peut cumuler plusieurs de ces rôles à une période donnée.

Une dynamisation du corpus social.

Les années 1980-1990 sont marquées par l'engouement de la SNCF pour le management participatif suite aux mouvements sociaux et aux grandes grèves de 1986-1987. Les démarches participatives sont engagées dans la dynamique de la qualité totale ¹³⁵. Ces propositions émanant des services centraux avec un pilotage de la Direction du personnel ne sont pas toujours bien perçus : *«Là haut, ils ont toujours des tas de nouveaux trucs, mais la réalité du terrain ils sont souvent déconnectés»*, propos d'un animateur innovation régional qui était au service du personnel en région à cette époque.

L'Innovation Participative poursuit cette logique d'amélioration des relations sociales dans les années 1990-1995. Ainsi se créent des postes de Dpx et une rénovation managériale ¹³⁶ est lancée par l'Institut du Management. L'Innovation Participative est positionnée comme un outil au service de l'évolution managériale, c'est d'ailleurs ce qui justifie son rattachement à la Direction des Ressources Humaines. Cependant la logique dominante aujourd'hui est plutôt d'ordre économique, au point où elle relègue au second plan, voire étouffe, celle d'ordre managérial. La rénovation de l'Innovation Participative en 2006 prévoit une professionnalisation du réseau qui devrait permettre une meilleure sensibilisation des managers dans leur rôle à jouer dans cette démarche. Cette dimension reste implicite dans le discours et, de ce fait, est peu relayée explicitement sur le terrain : certains animateurs de l'Innovation Participative à la SNCF découvrent encore en 2007 l'importance de l'aspect managérial.

Un facteur de flexibilité.

Les managers et les responsables récoltent les idées à tout moment concernant les domaines d'application, leur capacité à répondre dans les délais encourage la flexibilité de l'organisation.

Les délais de traitement des innovations devenaient parfois très longs et prenaient plusieurs années. Certaines innovations ne recevaient pas de réponse.

¹³⁵ L'ensemble des idées exprimées dans ces groupes de travail ou cercles de qualité est un axe d'amélioration des performances de l'entreprise.

¹³⁶ Les cinq pratiques managériales élémentaires proposées par la Charte du Management sont l'EIA (Entretien Individuel Annuel), la mise en oeuvre de la démarche de progrès continu pour « innover et créer une dynamique motivante pour faire progresser l'entreprise », l'attention permanente à mieux contribuer à la qualité de la production « agir en fonction de ses objectifs individuels et collectifs », la communication interne et le développement de ses collaborateurs.

« Notre dossier d'innovation, on ne sait même pas ce qu'il est devenu. Nous n'avons jamais eu de réponse », d'après l'interview d'un innovateur en établissement en 2004 dont le dossier avait été déposé deux années plus tôt. Depuis 2006, les délais de traitement d'une idée sont suivis dans les différents tableaux de bord stratégiques de l'entreprise avec un indicateur de « taux d'idées émises non activées depuis trois mois ».

Aujourd'hui fixés à trois mois, les délais de traitement se devaient auparavant d'être les plus réduits mais sans limite très précise et sans contrôle de ces délais. Cependant les experts ne donnaient pas forcément la priorité à cette tâche, et ce pour différentes raisons : « Les dossiers d'innovation viennent en plus de ce qui est à faire normalement ». « Un bon nombre de ces dossiers qui remontent n'auraient rien à faire chez moi. Donc je prends du retard sur les dossiers qui véritablement présentent un intérêt », propos recueillis auprès d'un expert de la SNCF début 2005.

D'un point de vue organisationnel, le système de traitement a dans certains cas été « engorgé »¹³⁷, ce qui a fortement entravé la prise en compte rapide d'idées nouvelles et généré un retard conséquent sur quelques centaines de dossiers.

La SNCF a créé les Coups de Pouce dès 1991 qui apportent une aide financière ou d'assistance au développement d'un projet d'innovation. Le responsable des « Coups de Pouce » au niveau de la Direction de la Recherche a pu défendre un certain nombre de dossiers d'innovation en présentant l'idée auprès des experts spécialistes et en lui permettant de prendre forme pour convaincre.

La création d'un « syndicat des initiatives » permet dorénavant au cheminot de demander un arbitrage au plus haut niveau d'un « problème » qui peut par exemple concerner une innovation bloquée dans les « rouages » de la SNCF. Le « syndicat des initiatives » est lancé le 23 octobre 2003 lors de la réunion semestrielle des Directeurs d'Etablissements de la SNCF, une année après le lancement des 18 décisions. Il regroupe sans publicité particulière, plus de 240 membres se répartissant équitablement entre les établissements, les régions et les directions. Il est constitué d'un réseau de personnes qui ont envie de pousser les limites pour trouver des solutions. Les échanges ont lieu par télé-réunion. En cas de blocage, après une analyse collective, un réseau « d'amis du syndicat », constitué de membres du Comité Exécutif ou de très proches est prêt à apporter son soutien.

¹³⁷ Pendant plusieurs mois en 2001 à la Direction de l'Infrastructure, les postes de correspondants pour les voies et pour le système électrique (SE) n'ont pas été occupés, ce qui a généré un important retard dans le traitement des dossiers.

Il est arrivé au syndicat des initiatives d'intervenir très ponctuellement pour défendre le déploiement d'une innovation sur la demande de certains innovateurs. Cependant, son action concernant les dossiers d'innovations reste réduite.

Depuis 2005 les Centres de Décisions facilitent une prise de décision plus rapide soit au niveau des établissements soit au niveau national voire parfois régional en fonction de la portée de l'innovation. L'objectif est de raccourcir les délais dans une logique de décentralisation des décisions.

Le développement d'une « culture de l'innovation ».

Le discernement des rôles de l'Innovation Participative amène à s'interroger sur la participation de l'ensemble du personnel à la génération d'idées. Ceci rejoint la possible expression du potentiel créatif des salariés pour et dans l'entreprise (de Bono, 2004 ; Jaoui, 2003).

Auger et Reynaud (2007 : 24) tirent l'enseignement suivant de leur recherche : *« la motivation intrinsèque demeurerait un élément majeur propice à l'innovation qui, si elle ne peut être créée par l'entreprise, peut être révélée par un climat de confiance »*. L'environnement de travail convivial et la passion des individus encourageraient alors l'innovation en permettant un investissement quantitatif fort (ténacité dans l'effort, recherche constante d'amélioration) et l'acceptation de l'incertitude et du changement (adoption de nouvelles idées).

Le Président de la SNCF, Louis Gallois, s'inscrit dans cette logique quand il a la volonté de moderniser ce service public.

Il souhaite instaurer une culture de résultats et changer la culture managériale en la basant sur plus de dialogue, de réactivité et de responsabilités. En 2006, les enjeux sont de donner les moyens d'affirmer une position prédominante sur le rail en s'appuyant sur une politique et une culture d'innovation propres à la SNCF. Innover, c'est l'affaire de chacun, du manœuvre au PDG, et il appartient à la hiérarchie d'affirmer – et de prouver par son comportement – que l'effort au service de la qualité du travail et du produit est prioritaire et est apprécié à sa juste valeur : *« c'est un état d'esprit à entretenir, à développer – ou à recréer »* (Maire, 1982 : 74). Il définit une idée nouvelle comme une idée dont *« l'application apparaît nouvelle là où elle est proposée, et non l'idée dont la nouveauté serait absolue »*.

Dans le cas d'une entreprise historique comme la SNCF, le développement d'une culture de l'innovation prend du temps et nécessite l'évolution du style de management. Des auteurs comme Kanter¹³⁸ (1983 : 206) semblent soutenir l'idée que toute organisation peut favoriser par de bonnes conditions l'innovation et par là inciter son personnel à être innovant.

Les frémissements du développement d'un environnement favorable à l'innovation sont perceptibles depuis quelques années. Même si le Président Louis Gallois décrétait en 1996 « *une idée par agent et par an* », une politique d'innovation s'organise. La transformation de la routine d'Innovation Participative au cours de son histoire a contribué à favoriser une culture de l'innovation propre à la SNCF.

La campagne de communication interne et externe (IDTGV, « donner au train des idées d'avance » à vos idées..., les Trophées sur l'Innovation Participative...) reflète cette préoccupation de la SNCF de donner une véritable possibilité aux collaborateurs de proposer leurs idées.

Certaines décisions récentes de la Direction démontrent la volonté de faire évoluer la structure, de favoriser le processus d'innovation.

L'Innovation Participative peut favoriser le développement de l'innovation en général en aidant au développement d'une « culture de l'innovation ». La routine d'Innovation Participative peut être interprétée comme vecteur de changement de la culture cheminote en place en rendant chaque cheminot acteur à son niveau de cette politique d'innovation.

Cette impulsion n'est pas sans créer des tensions avec certains experts de la technostructure qui peuvent envisager d'un œil très critique cette volonté d'associer le plus grand nombre à l'innovation : « *souvent le plus grand nombre de dossier qu'on reçoit sont sans intérêt ou alors on y a déjà pensé et cela ne fonctionne pas ! C'est une perte de temps et d'argent.* »

¹³⁸ « *All companies can create the internal conditions that empower their people to carry out the search for those appropriate innovations.* » (Kanter, 1983 : 206).

Des indicateurs sur le suivi de l'Innovation Participative ont intégré le tableau de bord stratégique de l'entreprise à l'été 2005. Ce suivi donne à l'innovation venant du terrain une place toute particulière dans la politique d'innovation de la SNCF.

Les rôles de l'Innovation Participative se sont donc transformés au cours de son histoire qui remonte à la création en 1938 de la SNCF.

La routine qui visait initialement des économies et l'amélioration de l'aspect relationnel entre les cheminots et leur hiérarchie a tout d'abord évolué vers un rôle de dynamisation du corpus social.

Puis le Projet Industriel a permis de communiquer largement au sein de l'entreprise sur les axes stratégiques et la routine d'Innovation Participative a pu contribuer plus clairement aux facteurs clefs du succès de l'entreprise. Enfin depuis quelques années l'innovation fait partie du cœur de la stratégie de la SNCF et l'Innovation Participative devient progressivement un levier stratégique d'innovation qui aide à faire évoluer la culture et à décentraliser les décisions.

L'évolution des différents rôles de l'Innovation Participative est résumée dans le tableau suivant.

Dates	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Nom du script	Une routine de « suggestions » bureaucratisée	Une routine soutenue par un réseau d'animation de l'innovation	Une routine en consonance avec la stratégie de la SNCF
Apport économique	Fort	Fort	Fort
Dynamisation du corpus social	Faible	Moyen	Fort
Contribution à la stratégie	Faible (uniquement par le biais des économies)	Fort	Fort
Facteur de flexibilité	-	Faible	Moyen
Développement de la culture d'innovation	Faible	Faible	Moyen

Tableau 32 : Récapitulatif de l'importance des différents rôles de l'Innovation Participative depuis 1938

La signification de ce dispositif change au cours du temps comme en attestent les scripts mis en évidence et analysés qui traduisent des périodes de relative stabilité alternées avec des périodes de changement.

Trois scripts principaux ont ainsi été étudiés tout comme l'évolution des rôles de l'Innovation Participative.

Nous allons à présent resituer cette transformation de la routine d'Innovation Participative dans les débats théoriques.

3.3. Discussion théorique sur la transformation d'une routine : leçons à tirer du cas.

L'analyse des innovations produites par ce dispositif montre la réalité des innovations produites au-delà de la communication. Ainsi, le nombre d'innovations va croissant. Ces innovations sont sources d'économies conséquentes pour la SNCF. Certaines sont remarquables et relèvent des programmes de recherche, développement d'avenir pour l'entreprise. De ce point de vue, l'Innovation Participative est une réalité.

L'Innovation Participative est une routine qui a une longue histoire de plus de 70 ans à la SNCF. Cette routine peut se transformer comme nous avons pu le montrer sur la période allant de 1938 à nos jours. Sa signification semble changer au cours du temps au gré de « chocs exogènes ».

Ainsi, les grandes grèves de 1986-1987 et la situation de tension sociale dans l'entreprise font partie du contexte qui amène la SNCF à revoir sa politique des ressources humaines et à envisager une autre logique managériale. L'entreprise s'appuie alors notamment sur cette routine déjà en place, dont elle renforce l'animation.

L'ouverture à la concurrence et l'évolution du contexte concurrentiel de la SNCF constituent un autre choc exogène majeur qui amène la SNCF à développer un Projet Industriel pour piloter l'entreprise en faisant progressivement de l'innovation un axe majeur de sa stratégie. Dans ce cadre, la SNCF a progressivement accordé plus de moyens à cette routine.

Le mouvement d'une décentralisation des décisions pour donner plus de marge de manœuvre vient contrebalancer la centralisation du dispositif. Cette décentralisation avec la création des Centres de Décisions est freinée par une certaine inertie due au pouvoir laissé aux experts notamment et aux lenteurs du dispositif à chacun des stades.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

L'évolution de ce dispositif semble être commandée et pilotée par le sommet, ce qui est propre à un système bureaucratique (Mintzberg, 1982).

Dans une bureaucratie, le pouvoir centralisé ne favorise toutefois pas des prises de décisions rapides, supports du développement de l'innovation (Alter, 1995).

Or, un « assouplissement des règles » est souvent déterminant pour permettre le développement d'une innovation (Sainsaulieu, 1987, 1997 ; Alter, 1996, 1999, 2000) au même titre que de convaincre et de rallier des supporters à l'innovation (Akrich, Callon, Latour, 1988 a : 17 ; Kanter, 1983 ; Romelaer, 2002) pour surmonter les résistances à la nouveauté et les jeux de pouvoir. L'innovation dans une bureaucratie est alors un oxymore. Pour Weber (1971), la bureaucratie est l'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 (1971) est maintenant globalement rejetée et la bureaucratie est supposée devenir un lieu d'innovation permanente grâce aux marges de manœuvre laissées par ce système.

Le cas de l'Innovation Participative à la SNCF montre qu'innover dans une bureaucratie est possible. Nous rejoignons ainsi le point de vue de Craig (1995), qui a étudié le cas d'une brasserie japonaise où les procédures apparaissent comme des facilitateurs de l'innovation quand elles tirent des leçons des expériences antérieures et quand elles aident à coordonner des projets de grande ampleur.

L'aspect bureaucratique peut d'ailleurs être un plus pour structurer un processus d'innovation (Adler et Borys, 1996). Nous notons cependant dans le cas observé que cette structuration ne suffit pas et en particulier il faut attendre la mise en place d'une vraie fonction d'animation en 1991 pour voir l'efficacité du processus s'améliorer.

Spender et Kessler¹³⁹ (1995 : 43) défendent eux l'idée que l'innovation à chacune de ses phases de développement requiert un mode d'organisation qui lui est plus favorable. La période d'initiation du projet d'innovation semble mise à mal si la structure bureaucratique est formelle, il semble plus intéressant de formaliser les étapes ultérieures (Daft, 1982 : 136 ; d'après Spender et Kessler, 1995 : 43). Le dispositif d'Innovation Participative qualifié par certains acteurs de « management des idées » aurait dans cette optique parfois besoin d'un formalisme plus souple pour permettre aux idées d'émerger.

¹³⁹ «We see an interplay of governance styles during the period between initiation and completion. »

Burgelman et Sayles (1987) évoquent cette capacité d'intrapreneuriat qui peut exister au sein des organisations.

Pour cela, donner des marges de manœuvre à différents niveaux est une piste intéressante. Les initiatives récentes de la SNCF pour animer sa population de cadres de l'Ingénierie¹⁴⁰ va dans ce sens. Au terme de ce challenge, une commission technique s'est réunie pour sélectionner les meilleurs dossiers relatifs aux différents thèmes affichés (méthode, performance des ouvrages, aide à la maintenance, service client, simplification, formation). Cette initiative locale en lien avec la démarche d'innovation Participative donne cet espace d'expression et d'expérimentation à une population de niveau cadres.

La plupart de ces innovations sont encore à l'état de projet et doivent passer par une étape expérimentale avant leur mise en œuvre. Mais l'engagement a été pris au plus au niveau de la hiérarchie de favoriser le plus possible leur mise en œuvre. A cet égard, un suivi de ces innovations sera effectué par l'ingénierie.

Burgelman et Sayles dans leur ouvrage de 1987 interrogent le rapport des grandes entreprises et de l'innovation. Ils insistent à la fois sur la construction stratégique, processus généralement accompli par un niveau hiérarchique élevé qui implique la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie globale. Ils présentent un nouveau modèle de comportement stratégique dans les grandes sociétés établies qui concède « *aux activités d'intraprise une part naturelle et intégrante du processus stratégique* » (Burgelman et Sayles, 1987 : 135 ; Burgelman 1983 a, b). La gestion stratégique de l'intraprise peut être considérée comme un défi réel lancé à la Direction Générale. Le pilotage stratégique par l'Innovation Participative doit tolérer et gérer l'évaluation des propositions d'intrapreneurs. Le cadre conceptuel proposé par Burgelman et Sayles (1987) se centre sur deux dimensions clés de la prise de décision stratégique en ce qui concerne les initiatives d'intrapreneurs :

- quelle importance stratégique ces propositions peuvent-elles revêtir pour le développement de l'entreprise ?
- dans quelle mesure ces initiatives sont rattachées aux capacités fondamentales de l'entreprise ?

De plus, ce type d'initiatives favorise l'émergence du management intermédiaire (Floyd et Wooldridge, 2000 ; Venkataraman, 2000), source de renouvellement stratégique.

¹⁴⁰ Un troisième challenge innovation a été organisé à l'ingénierie en 2007. 159 idées ont été proposées par les départements, les centres techniques et les pôles régionaux d'Ingénierie, soit deux fois plus qu'en 2003 et 2005. Une cérémonie de remise des prix, présidée par Jacques Couvert, a eu lieu le mardi 22 avril au siège de la SNCF devant une assemblée composée de représentants des directions SNCF de l'Ingénierie, de l'Infrastructure, de l'Innovation et de la Recherche, ainsi que de RFF.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Kanter (1982) considère le management intermédiaire intermédiaires (« *middle managers* ») comme stratégique. Ces populations peuvent concevoir, suggérer, mettre en mouvement de nouvelles idées que les « *top managers* » n'ont même pas imaginées.

Le cas étudié indique que des obstacles existent et que leur contournement peut conduire à des écarts entre les aspects « ostensifs » et « performatifs » de la routine d'Innovation Participative.

Ces écarts ne correspondent le plus souvent qu'à des écarts par rapport au dispositif officiel sans que cela conduise à une vraie réflexion sur le pilotage du dispositif et à une transformation effective.

Les aspects « performatifs » ne semblent pas influencer véritablement la transformation de la routine ; en cela le cas observé ne valide pas l'hypothèse de Feldman et Pentland (2003) selon laquelle la transformation d'une routine organisationnelle est due aux interactions du « performatif » avec l'« ostensif », ce qui transformerait la routine.

Les quelques aspects performatifs de cette routine qui ont été mis en évidence, notamment au travers des difficultés rencontrées par les acteurs, ne semblent pas peser véritablement dans cette transformation globalement pilotée par le sommet. Ces aspects « performatifs » englobent les actions spécifiques qui correspondent à ce qui est réellement vécu de la routine par les personnes engagées dans cette routine. Ces personnes auront plus tendance à décrire ce qu'elles font effectivement (Feldman et Pentland, 2003). Des innovateurs décrivent par exemple qu'ils sont restés sans réponse de leur innovation pendant plusieurs mois, voire parfois plusieurs années.

Ainsi, le constat dans les années 1986 amène la direction de la SNCF à remédier à une « *absence d'orientation de l'imagination du personnel vers des idées directement en rapport avec des objectifs précis de la SNCF* », d'après le groupe de travail constitué en 1986 qui propose des améliorations le 1^{er} novembre 1987. Toutefois les changements sur un plan « ostensif » peuvent également être interprétés comme une réponse aux difficultés rencontrées sur le plan « performatif ». La mise en place d'un vrai réseau d'animation répond au constat que la seule formalisation des procédures ne permet pas au processus de s'améliorer (passage du script 1 au script 2).

En 2005, la décision de créer des Centres de Décisions répond à la nécessité constatée de raccourcir les cycles de décisions qui sont de nature à décourager les innovateurs (passage du script 2 au script 3) et d'amener les hiérarchiques à prendre position directement sur certains dossiers.

L'évolution de la routine se fait donc dans ce cadre de façon incrémentale selon un pilotage par le haut et un principe de réaction aux obstacles rencontrés sans qu'il y ait pourtant une vraie réflexion stratégique sur le pilotage du dispositif comme peuvent le préconiser des auteurs comme Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007).

Certaines traces d'un pilotage stratégique existent toutefois. Nous pouvons dans ce cadre évoquer la mise en place d'un co-pilotage par la Direction du Personnel et la Direction de la Recherche de ce dispositif, la mise en place d'un reporting quantitatif au fil des années et le suivi d'indicateurs relatifs au dispositif dans le cadre de la montée en puissance de l'Innovation Participative dans le Projet Industriel,

L'adhésion au réseau Innov'Acteurs s'est sans doute faite dans une optique de « benchmarking » avec d'autres entreprises

Malgré ces indices, ce pilotage présente encore des marges de progrès importantes comme en témoigne le fait que la mise en œuvre réelle des innovations n'est pas suivie. La mission globale donnée à la Direction de la Recherche et de l'Innovation concernant le pilotage de l'innovation est peut-être un signe d'une évolution majeure en cours.

La portée de l'Innovation Participative à la SNCF quoique significative reste modeste au regard de la taille de cette entreprise.

L'évolution de la routine se fait de façon continue et non pas par rupture, le dispositif est amendé plutôt que remis à plat. Il est probable que les acteurs et en particulier les innovateurs se souviennent des difficultés rencontrées par le passé. Cet effet mémoire peut constituer un réel frein à la montée en puissance du dispositif.

Alter (1995) met en évidence que l'incertitude laisse une place considérable au jeu des acteurs. Les directions ne peuvent réellement décider de l'innovation. Elles ne peuvent qu'y inciter car elles ne contrôlent pas la définition du sens et de l'efficacité du travail. Elles sont amenées à arbitrer entre des forces de défense des règles antérieures et des forces d'innovation de « destruction créatrice ».

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

La communication seule ne suffit donc pas pour promouvoir la prise de risque inhérente à l'innovation dans une culture qui reste très marquée par un mode de management bureaucratique et militaro – hiérarchique.

Dans la culture de la SNCF, une part d'initiative a toujours été tolérée dans un système de règles et de procédures pourtant extrêmement détaillées (Thévenet¹⁴¹, 2003). Une étude a été menée en 2001 par Thévenet et son équipe sur la culture cheminote sur la demande de la Direction de la Recherche pour voir comment il est possible de s'en servir comme levier.

La reconfiguration du dispositif (et sa signification) ne va pas sans jeux de pouvoir. Alter (1995 : 82) réfute l'idée des 'cercles vicieux bureaucratiques' selon Crozier (1963). *« Il existe bien des jeux de pouvoir à l'occasion d'une innovation, il existe également des acteurs prêts à défendre le statu-quo ; il existe souvent une volonté directoriale de gouverner par décret ; mais il existe des forces qui contrebalancent ces logiques et amènent l'organisation à se transformer. Ce sont d'une part les jeux offensifs des innovateurs et d'autre part les capacités à adapter leur projet dont les directions font régulièrement preuve. »*. *« C'est ce qui explique notamment l'engouement des entreprises pour des méthodes de management toujours renouvelées. Ces méthodes se présentent comme les réconciliatrices des deux logiques, innovation et organisation. »*, d'après Alter (1995). Donner au moins de principe un rôle à jouer au sein des Comités de Décisions aux Directions des Activités et Domaines permet aux innovations générées par le dispositif de trouver des clients au sein de la SNCF.

Ce dispositif d'Innovation Participative est-il un levier managérial avant tout, ce qui est du ressort de la Direction du personnel et de l'Institut du management ?

- S'agit-il d'un outil stratégique majeur d'innovation pour l'entreprise et indispensable pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain, ce qui est de nature à augmenter le poids de la Direction de la Recherche et de l'Innovation ?

- Les fonctions opérationnelles doivent-elles pouvoir expérimenter seules de nouvelles idées (dans le cadre de la mise en place des Centres de Décisions) ?

- Quel est le droit de regard de la technostructure sur ces expérimentations ?

Ce sont autant de problématiques clés qui donnent lieu inévitablement à des jeux de pouvoir.

¹⁴¹ Ces propos sont extraits d'une synthèse de l'intervention de Maurice THEVENET professeur ESSEC lors du séminaire RHC-IM du 18/19 septembre 2003 à la SNCF.

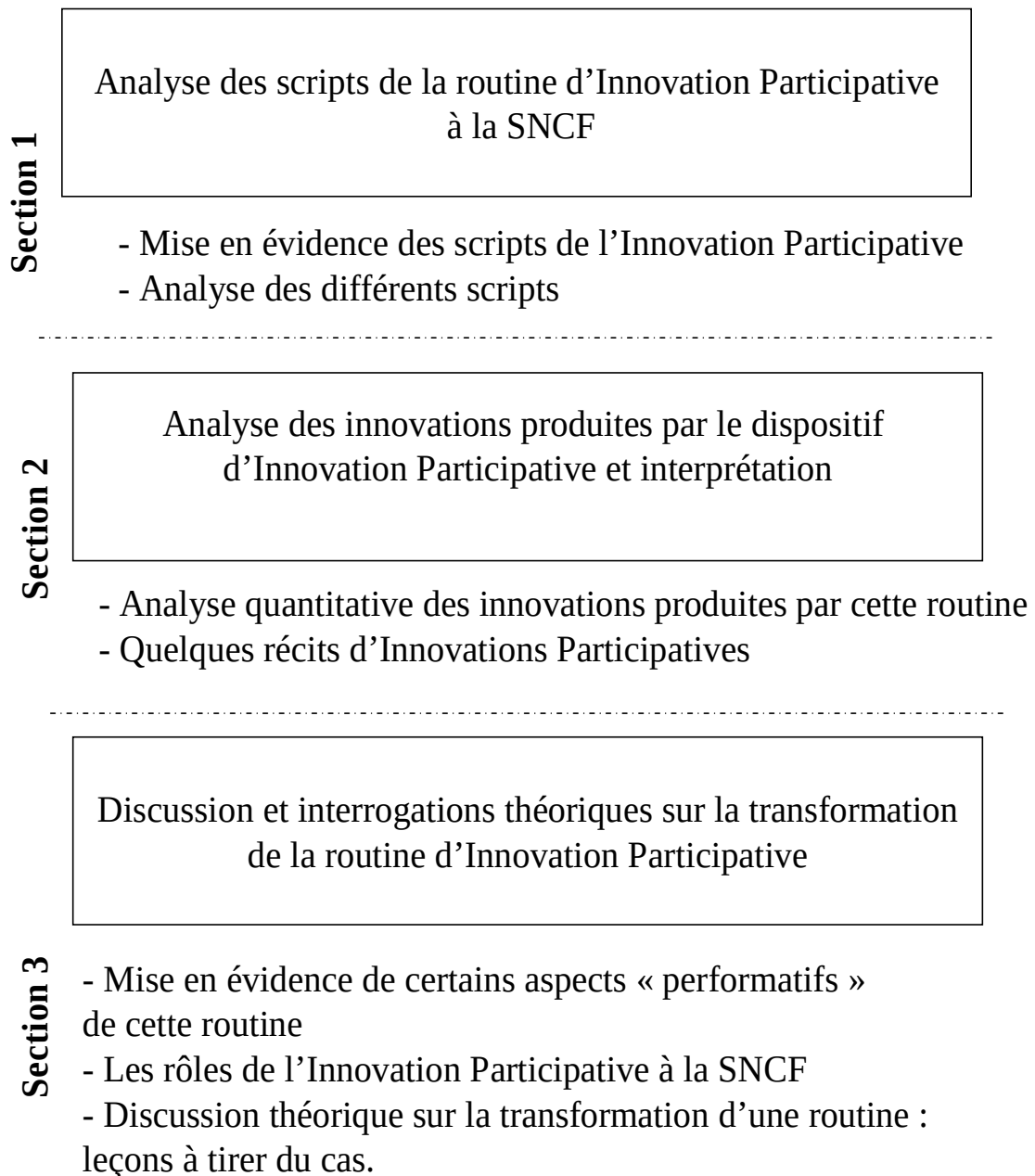


Figure 28 : Synoptique du chapitre 5

Synthèse du chapitre 5 :

Nous analysons la transformation de l'Innovation Participative au regard des différents scripts mis en évidence dans la section 1 de ce dernier chapitre qui permettent d'appréhender plus finement qu'au chapitre 4 les évolutions de la routine d'Innovation Participative. Ces scripts sont les suivants : une routine de suggestions bureaucratisée de 1938 à 1989, avant d'être une routine soutenue par un réseau d'animation de 1990 à 2004, qui à partir de 2005 entre en consonance avec la stratégie.

L'Innovation Participative s'est transformée en profondeur au cours de son histoire. La dimension « ostensive » de la routine semble avoir piloté le changement. Ainsi, la structuration du processus, l'octroi de moyens supplémentaires humains et logistiques et enfin le positionnement de l'innovation au cœur de la stratégie de la SNCF ont été nécessaires avant que le dispositif ne prenne une autre ampleur du point de vue des innovations produites notamment.

Les analyses menées dans la section 2 de ce chapitre démontrent la réalité du dispositif d'Innovations Participatives sur le plan des innovations produites. La contribution de celles-ci à l'atteinte des objectifs de la SNCF est significative tant du point de vue du nombre d'innovations, que de leur apport économique direct ou encore de l'adéquation de certaines d'entre elles avec les problèmes clés rencontrés par les Directions opérationnelles. Cette production d'innovations est répartie sur l'ensemble des entités et des agents.

La section 3 permet de mener une discussion et de poser des interrogations théoriques sur la transformation de la routine d'Innovation Participative. Certains aspects « performatifs »¹⁴² de cette routine sont évoqués. La question des rôles de l'Innovation Participative est également éclairante. La routine qui visait initialement des économies et l'amélioration de l'aspect relationnel entre les cheminots et leur hiérarchie a tout d'abord évolué vers un rôle de dynamisation du corpus social. Puis le Projet Industriel a permis de communiquer largement au sein de l'entreprise sur les axes stratégiques et la routine d'Innovation Participative a pu contribuer plus clairement aux enjeux stratégiques de l'entreprise.

¹⁴² Nous traitons de la prise de risque pour l'innovateur, des difficultés rencontrées par la hiérarchie, des écarts entre le circuit théorique des innovations et ce qu'il est dans le réel et enfin de différents freins à la production des innovations et à leur traitement.

Chapitre 5. Présentation des résultats et discussion

Enfin depuis quelques années, l'innovation fait partie du cœur de la stratégie de la SNCF et l'Innovation Participative devient désormais un levier stratégique d'innovation qui aide à faire évoluer la culture et à décentraliser les décisions.

Cette section se termine par une discussion théorique sur la transformation d'une routine ainsi que sur les leçons à tirer du cas avant la conclusion générale.

CONCLUSION GENERALE

Cette thèse avait pour objectif de comprendre un objet original, l'Innovation Participative. Nous nous sommes intéressés au cas spécifique de la SNCF qui a développé depuis sa création en 1938 un tel dispositif, appelé Innovation Participative depuis 2004.

Pour étudier l'Innovation Participative, le cadre des routines a été retenu. Nous nous sommes inspirés des repères méthodologiques préconisés par Barley et Tolbert (1997) dans le cadre de leur modèle d'institutionnalisation.

Dans cette conclusion, nous présentons tout d'abord une synthèse de notre recherche, puis nous en rappelons les principaux résultats sur les innovations produites à la SNCF par son dispositif l'Innovation Participative et sur la compréhension du processus de transformation de cette routine organisationnelle. L'émergence d'un nouveau script depuis 2005 ainsi que les rôles de l'Innovation Participative sont également abordés. Nous soulignons également les contributions méthodologiques, théoriques et managériales de cette thèse. Nous discutons ensuite les critères de fiabilité, de validité interne et de validité externe afin d'envisager les limites de notre travail et les voies de recherche futures.

Synthèse de la recherche.

Le travail de recherche a suivi plusieurs étapes.

Une première étape s'est faite à la fois sur le terrain et dans l'exploration de la littérature sur l'innovation, la créativité et la gestion des idées pour mieux définir notre objet, l'Innovation Participative. Nous avons pris connaissance des quelques travaux peu nombreux sur ce sujet dont ceux d'Everaere (1997), Durieux (2001) et Teglborg (2007), mais aussi de praticiens et consultants comme De Brabandère (2002, 2007), Aznar (2005) ou de Ramecourt et Pons (2001).

Notre approche exploratoire du terrain et des réseaux constitués autour de l'Innovation Participative nous permet de mieux appréhender les enjeux de l'Innovation Participative et de mieux cerner ce que recouvre cet objet polymorphe. La rencontre des acteurs de réseaux professionnels comme Innov'Acteurs qui existe depuis 2002, montre l'intérêt partagé par un certain nombre d'organisations pour l'Innovation Participative.

Les significations de l'Innovation Participative s'avèrent différentes en fonction des contextes et des acteurs. Ce type de dispositif soulève différentes questions.

L'Innovation Participative permet-elle de générer de l'innovation autonome ou de l'innovation induite (Burgelman, 1983 a, b) ? S'agit-il d'un dispositif à caractère stratégique au sens de la stratégie autonome selon Burgelman (1983 a, b) ? S'agit-il d'un outil de management participatif ayant pour visée la dynamisation du corpus social ? Comment l'Innovation Participative peut-elle soutenir une culture d'innovation spécifique à la SNCF ? S'agit-il d'une routine censée insuffler une culture d'innovation dans l'entreprise ? Comment s'articule-t-elle avec les autres dispositifs d'innovation ?

Associer l'Innovation Participative au cadre des routines est riche d'enseignements comme le montrent nos résultats de recherche. Toutefois, pour aboutir à une telle combinaison de concepts avec rigueur, nous avons considéré la littérature relative à l'innovation et aux routines. Les routines sont le plus souvent décrites comme stables comme le spécifient Cyert et March (1963), mais aussi March et Simon (1958) ou Nelson et Winter (1982) par opposition à l'Innovation Participative à la SNCF, qui a évolué au cours de son histoire. Les apports plus récents des recherches sur les routines organisationnelles nous amènent à considérer les routines comme potentiellement supports de changement (Pentland et Ruetler, 1994 ; Feldman, 2000 ; Feldman et Pentland, 2003). Nous montrons que l'Innovation Participative peut être assimilée à une routine organisationnelle.

Une deuxième étape consiste en la définition de notre objet de recherche : la transformation d'une routine organisationnelle qu'est l'Innovation Participative. Notre questionnement découle d'une interrogation théorique sur la possible transformation d'une routine organisationnelle et le processus de transformation en question.

Feldman et Pentland (2003) définissent la routine organisationnelle en distinguant les aspects « ostensifs » - il s'agit de la routine dans les principes – des aspects « performatifs » constitués des actions spécifiques des personnes particulières, dans des contextes et des temps donnés. Il s'agit de la routine dans la pratique. Ces deux aspects « ostensifs » et « performatifs » sont nécessaires pour qu'une routine organisationnelle existe.

Pour mener cette analyse de la transformation de la routine d'Innovation Participative, nous nous inspirons de certains conseils méthodologiques suggérés par Barley et Tolbert (1997) que nous adaptons à notre objet de recherche.

La méthodologie préconisée par ces auteurs donne des points de repère pour étudier les scripts de l'Innovation Participative à la SNCF sur cette période allant de 1938 à aujourd'hui. Nous nous intéressons plus spécifiquement à cet apport méthodologique pour considérer l'Innovation Participative à la SNCF, qui aux yeux des acteurs concernés est « institutionnalisée ».

Ce travail de formulation des scripts fait bien évidemment suite au travail de mise en perspective et de structuration de nos données présenté dans le chapitre 4. Ces regroupements sont suggérés par les textes des notes et des procédures de la SNCF qui a au cours du temps émis un certain nombre de référentiels relatifs à ce dispositif.

La structuration des données avec ces regroupements va en effet rendre possible une meilleure compréhension des évolutions de l'Innovation Participative au cours du temps.

A partir de ce cadre théorique des routines organisationnelles et de la méthodologie des scripts inspirée de Barley et Tolbert (1997), nous pouvons essayer de mieux comprendre comment une routine organisationnelle telle l'Innovation Participative peut se transformer. Notre question de recherche s'énonce de la façon suivante : **En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner l'évolution du pilotage d'une organisation ?**

Les deux questionnements suivants permettent de traiter cette question de recherche dans le cas de la SNCF :

« Quelle est l'évolution de la routine d'Innovation Participative et comment est-il possible de l'interpréter ? »

« Quelle est la réalité de l'Innovation Participative en termes d'innovations produites ? »

Pour répondre à ces questions, nous menons une étude de cas unique. Notre choix se porte sur la SNCF qui a développé depuis sa création en 1938 cette routine d'Innovation Participative.

De 1938 à 1991, il était question de suggestions, puis en 1991 le terme de suggestions a été remplacé par celui d'innovation. En 1994 apparaît la dénomination d'Innovation Progrès-Continu (IPC) avant de parler depuis 2004-2005 d'Innovation Participative.

Notre présence sur le terrain permet d'appréhender le contexte de la SNCF et de reconstituer sur la base de différentes sources d'informations (recueil de données, interviews, observation, bases de données de l'Innovation Participative de la SNCF) les étapes de transformation de cette routine d'Innovation Participative.

Le contexte de la SNCF connaît de profonds changements, notamment l'ouverture à la concurrence. Pour répondre à ces enjeux, la SNCF entame avec le Projet Industriel un chemin vers la modernisation qui passe par une rénovation managériale mais qui donne aussi une place aux idées de terrain de plus en plus conséquentes depuis les années 1990. Depuis 2005, l'innovation s'affiche clairement dans le Projet Industriel de la SNCF qui en fait son axe principal de communication institutionnelle avec « des idées d'avance ».

Nous nous appuyons sur des bases d'événements pour constituer les scripts de cette routine d'Innovation Participative et mieux éclairer son processus de transformation dans le temps. Enfin, nous avons interprété l'évolution des rôles de l'Innovation Participative au cours de son histoire à la SNCF.

Cette étude de cas, combinée à notre revue de littérature sur les routines organisationnelles, nous a permis d'aboutir aux résultats suivants.

Principaux résultats de recherche.

Nous avons considéré l'efficience de l'Innovation Participative pour déterminer dans quelle mesure des innovations sont réellement produites. Pour cela, nous avons pris appui sur les bases de données d'Innovations Participatives de la SNCF que nous avons analysées sur la période contemporaine de 1994 à 2004.

Il en ressort que le portefeuille de plus de 60.000 innovations que nous étudions est porteur d'un enjeu important pour la SNCF de l'ordre de 70 millions d'euros d'économies récurrentes escomptés sur une période de 10 ans. Le nombre d'innovateurs reste limité à l'échelle de la SNCF.

Il ne s'agit cependant pas d'un phénomène concentré sur une « poignée d'acteurs exceptionnels », comme le montre l'analyse faite sur le poids des « innovateurs récidivistes ».

Toutefois, cette approche qui consiste à prendre tous les dossiers dans l'analyse présente des limites. Il n'est pas pertinent en effet de comptabiliser de la même façon un simple dépôt de dossier d'Innovation Participative très mineur avec un dépôt de dossier offrant des perspectives de gains économiques de plusieurs millions d'euros. Ceci nous amène à appliquer des critères pour sélectionner un portefeuille d'innovations, considérées comme importantes par la SNCF. Les différents critères retenus sont la décision d'application nationale, la gratification supérieure ou égale à 1.000€, le dépôt d'enveloppe Soleau ou le dépôt de brevet et les Innovations Participatives citées comme les plus importantes d'après la perception des animateurs nationaux de l'Innovation Participative à la SNCF.

L'analyse de ce portefeuille met en évidence que les innovations y sont très majoritairement de nature technique. Nous notons qu'un effort d'alignement progressif des innovations avec les axes stratégiques de la SNCF se réalise. L'axe client commence à apparaître parmi les innovations proposées.

Les délais de traitement des innovations de ce portefeuille sont particulièrement élevés, ce qui est de nature à décourager les innovateurs. Enfin, même si certaines régions, certains établissements ou certains innovateurs apparaissent comme plus actifs que d'autres sur l'ensemble du portefeuille d'innovations sélectionnées, il n'y a pas de région, d'établissement ou d'innovateur se dégageant nettement du portefeuille considéré.

Nous complétons cette approche quantitative par une analyse qualitative de quelques cas d'innovations. Cette analyse montre que certaines Innovations Participatives contribuent significativement aux facteurs clefs de succès de la SNCF. Des synergies avec des programmes de recherche et développement peuvent même se développer.

La transformation de la routine d'Innovation Participative à la SNCF.

Nous montrons que cette routine s'est effectivement transformée. Nous avons ainsi pu dégager trois principaux scripts.

Ce premier script s'intitule **routine de « suggestions bureaucratisée » et va de 1938 à 1989**. Il englobe la période d'unification des systèmes de suggestions entre les différentes compagnies ferroviaires qui ont fusionné pour donner naissance à la SNCF et celle de la seconde guerre mondiale et de la reconstruction du réseau qui a suivi. Puis, progressivement le dispositif se structure entre 1954 et 1972. Les règles et les procédures précises et détaillées sont établies et déployées sur l'ensemble du territoire de la SNCF. Toutefois, ces règles et procédures ne différencient pas les circuits de remontées entre les dossiers à portée locale et régionale de ceux à portée nationale, ce qui conduit les dossiers nationaux à passer par tous les échelons hiérarchiques avant d'aboutir. Il s'ensuit des délais très longs pour ces dossiers et un découragement de certains innovateurs, phénomène mis en évidence par ailleurs par Alter (1993).

A partir de 1973, les circuits de remontée des idées deviennent alors différenciés selon que les innovations sont à portée locale ou régionale versus à portée nationale. Des rôles d'animateurs de l'innovation apparaissent alors dans les établissements et dans les régions.

Toutefois, ce n'est que lors du script suivant, **de 1990 à 2004 que la routine s'avère réellement soutenue par un réseau d'animateurs innovation** dédiés dans les établissements et dans les régions avec des budgets spécifiques.

Dans les années 1990, l'Innovation Participative est présentée comme un outil au service de la rénovation managériale.

Puis à compter de 1996, dans le sillage de la mise en place du Projet Industriel, les innovations privilégiées deviennent progressivement celles correspondant aux axes stratégiques de la SNCF.

Un nouveau script semble émerger à **partir de 2005 : la routine entre en consonance avec la stratégie de la SNCF (Projet Industriel)**. Un nouvel élan est en effet donné à l'innovation en 2005 par la Direction Générale qui communique sur des « idées d'avance » aussi bien en interne qu'en externe. Ceci fait suite au mandat que reçoit la Direction de la Recherche et de l'Innovation en 2004 pour repenser la politique d'innovation de l'entreprise, réflexion qu'elle entame en s'appuyant notamment sur le modèle global de la démarche d'Innovation Participative.

En 2006, le dispositif d'Innovation Participative est rénové et des Centres de Décisions sont mis en place avec des budgets alloués spécifiques pour permettre aux entités concernées (établissements et régions) de tester des idées d'innovations sans forcément demander l'aval de leur hiérarchie. Ceci constitue un changement majeur dans le dispositif. La démarche d'Innovation Participative est pilotée conjointement par la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Recherche et de l'Innovation mais aussi les Direction des Activités et des Domaines, clients potentiels de ces innovations.

Les scripts sont résumés dans le tableau qui suit.

Intitulés	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Nom du script	Une routine de « suggestions bureaucratifiée ».	Une routine soutenue par un réseau d'animation de l'innovation.	Une routine en consonance avec la stratégie de la SNCF (Projet Industriel).
Terminologie	Suggestions	Innovation puis Innovation- Progrès Continu	Innovation Participative à partir de 2004
Périmètre	Priorité aux économies puis à compter de 1973 le périmètre est élargi (toute idée améliorant le fonctionnement de l'entreprise).	- Progrès au quotidien - Défis stratégiques	- Axes stratégiques du Projet Industriel - Améliorations applicables directement en local
Message principal véhiculé	- Participation individuelle de 1938 à 1953. - Aspect relationnel de 1954 à 1972. - Climat social de 1973 à 1988.	Logique managériale : « Vous avez le droit d'avoir des idées et de les faire remonter. ».	« Des idées d'avance pour la SNCF » depuis 2005. « La qualité par les idées, des idées de qualité ».
Entité centrale pilotant la routine	- Technostructure jusqu'en 1972 (service d'organisation technique puis Direction des Etudes Générales), - Direction générale adjointe (DGA) en charge des relations sociales et des ressources humaines à compter de 1973.	Co-pilotage de l'Institut du Management (entité au sein de la Direction des Ressources Humaines) et Direction de la Recherche.	Co-pilotage de l'Institut du Management (entité au sein de la Direction des Ressources Humaines), de la Direction de la Recherche et de l'Innovation et des Directions des Activités et Domaines.
Outils	- Registre d'enregistrement et création d'un imprimé suggestions à compter de 1954, - Circuit d'instruction différencié en fonction de la portée de l'innovation : locale, régionale, nationale à compter de 1973.	- Dossier papier formalisé. - Procédure minitel possible à partir de 1994. - Application informatique intranet Innogest et mallette innovation dans un second temps.	Refonte du système informatique : Innogest est remplacé par le système J'Nov disposant de nouvelles fonctionnalités.
Ressources allouées	Aucune ressource spécifique.	- Réseau d'animateurs locaux, régionaux et nationaux créé en 1991. - Temps consacré par les animateurs du réseau à l'innovation plus important à compter de 1997.	Des budgets sont alloués aux niveaux des établissements et des régions pour tester des idées d'innovation.

Intitulés	1938 à 1989	1990 à 2004	A partir de 2005
Changements organisationnels	- Création du dispositif des suggestions en 1938. - Structuration du dispositif : émission, instruction, gratification en 1954.	- L'animateur innovation de l'établissement est en charge du dossier. - Mise en place des dirigeants de proximité (Dpx). - Renforcement du réseau d'animation.	- Apparition des Centres de Décisions. - Professionnalisation du réseau.
Aspects « ostensifs » de la routine	Malgré un élargissement progressif du périmètre des innovations et un circuit formalisé puis différencié selon les cas de figures rencontrés, les innovateurs sont peu soutenus (pas de réseau d'animation de l'innovation).	- Un réseau d'animateurs innovation se met en place. La possibilité d'un « Coup de Pouce » géré par la Direction de la Recherche se met en place pour les dossiers techniques. - Le Projet Industriel permet de communiquer sur la stratégie de façon précise. - L'animation de la démarche se renforce. - Des outils comme la mallette de l'innovation apparaissent.	- La communication est accentuée. - Les animateurs sont mieux formés. - Annonce d'un objectif de traitement des idées en moins de trois mois.
Nombre de dossiers d'Innovations Participatives déposés	- Le système qui se formalise et se bureaucratise est lent et lourd. - L'entreprise a un mode de management militaro-hiérarchique, susceptible de décourager les innovateurs. - Pas d'orientation des idées selon les besoins de la SNCF. Le nombre d'innovations dans le système stagne à 1.000 par an environ.	- Malgré le manque de formation et d'outils, le nombre de dossiers augmente. Le nombre de dossiers déposés double de 1989 à 1996 avec 2.200 dossiers en 1996. - Malgré des difficultés comme des délais de traitement des dossiers souvent très longs, de plusieurs mois, le nombre de dossiers passe à 6.000 par an en 1997 et se maintient à ce niveau.	10.000 dossiers en 2005. 20.000 dossiers en 2006. Objectif de 30.000 dossiers en 2007.

Tableau 33 : Synthèse des évolutions de l'Innovation Participative

Ces changements de la routine d'Innovation Participative sont en partie dus à des chocs exogènes comme le Projet Industriel notamment. Le changement de cette routine semble piloté par la technostructure et l'aspect « performatif » peut être vu comme un frein. En effet, l'évolution de la routine du point de vue « ostensif » matérialise la volonté de la Direction Générale de développer les innovations à caractère participatif. Toutefois la culture « militaro-hiérarchique » de la SNCF n'est pas naturellement propice au développement de telles innovations. Les moyens ne sont alloués que progressivement au dispositif d'Innovation Participative avec la création de postes d'animateurs, puis la mise en place d'outils (formations, documentations, outils informatiques notamment) et depuis 2006, la mise en place des Centres de Décisions.

Cette étude en profondeur du cas de l'Innovation Participative à la SNCF permet de comprendre comment la transformation s'est effectivement passée. Cette transformation ne correspond pas aux résultats mis en évidence par Feldman et Pentland (2003) pour qui la transformation résulte de l'interaction entre les aspects « ostensifs » et « performatifs » de la routine.

La seule volonté de la direction générale qui se traduit par des règles et des procédures ambitieuses n'est en soi cependant pas suffisante pour que les résultats soient significatifs en termes d'innovations produites. L'allocation progressive de moyens s'accompagne d'un accroissement significatif du nombre des innovations et de leur apport pour l'entreprise. Dans notre cas l'« ostensif » semble piloter tandis que le « performatif » d'ailleurs plus difficilement observable sur la durée considérée semble a priori freiner la transformation. Ainsi, les résultats obtenus n'étant pas ceux escomptés par la Direction Générale, la technostructure modifie la routine du point de vue « ostensif ».

Le dispositif d'Innovation Participative ne bénéficie en effet à l'origine que de peu de moyens. Progressivement, la démarche va se structurer, des correspondants vont être nommés, et plus tard des ressources dédiées au dispositif vont être allouées. Il s'agit alors de la création des postes d'animateurs en régions et en établissements sous l'égide de l'Institut du Management qui est rattaché à la Direction des ressources Humaines. La Direction de la Recherche va également mettre en place une équipe dédiée pour soutenir les projets porteurs à caractère technique nécessitant par exemple un prototypage. Ces différentes ressources allouées permettent d'animer et de professionnaliser la démarche.

L'émergence d'un nouveau script pour l'Innovation Participative depuis 2005.

Nous identifions un processus de décentralisation du dispositif d'Innovation Participative au travers des animateurs locaux et plus récemment avec les Centres de Décisions mis en place depuis la rénovation de 2006. La création d'un Pôle Ingénierie de l'innovation se dessine au niveau de la Direction de la Recherche missionnée depuis 2005 pour « *piloter la politique d'innovation de la SNCF* ».

Cette dernière, avec l'aide de la Direction de la Communication, met en place en 2007 un portail de l'innovation afin de valoriser l'effort d'innovation de l'entreprise. Il s'inscrit dans le contexte de « donner au train des idées d'avance » et a pour objectif d'inciter l'ensemble des agents à y contribuer en favorisant l'émergence d'une véritable culture de l'innovation.

L'Innovation Participative est désormais l'une des pierres angulaires sur laquelle la SNCF construit sa politique d'innovation de demain. Un nouveau script semble émerger avec l'Innovation Participative au service du développement d'une « culture d'innovation » spécifique à la SNCF.

Les rôles de l'Innovation Participative.

Nous mettons également en évidence l'évolution des rôles de la routine d'Innovation Participative à la SNCF depuis sa création en 1938. La routine qui visait initialement des économies et l'amélioration de l'aspect relationnel entre les cheminots et leur hiérarchie a tout d'abord évolué vers un rôle de dynamisation du corpus social. Puis le Projet Industriel a permis de communiquer largement au sein de l'entreprise sur les axes stratégiques et la routine d'Innovation Participative a pu contribuer plus clairement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Enfin, depuis quelques années l'innovation fait partie du cœur de la stratégie de la SNCF et l'Innovation Participative devient progressivement un levier stratégique d'innovation qui aide à faire évoluer la culture et à décentraliser les décisions. L'un de nos apports est de mettre en évidence sur les différentes périodes l'évolution des rôles de l'Innovation Participative.

Contributions de la recherche.**Contributions théoriques.**

Notre recherche doctorale concerne l'analyse empirique d'un cas de transformation d'une routine organisationnelle. Ce questionnement est intéressant en soi car les routines organisationnelles sont le plus souvent considérées comme stables. De plus, cet objet a encore été peu investigué à ce jour.

Les résultats de notre recherche sur le cas de l'Innovation Participative à la SNCF ne confirment pas forcément les résultats de Feldman et Pentland (2003) qui montrent que les aspects « performatifs » permettent de faire évoluer cette routine. Cette étude en profondeur du cas de l'Innovation Participative à la SNCF met ainsi en évidence une transformation qui repose avant tout sur un pilotage des aspects « ostensifs » de cette routine. Cependant, notre recherche ne fait qu'aborder certains aspects « performatifs » plus contemporains de cette routine qui remonte à la création de la SNCF, il y a plus de 70 ans. L'étude des aspects « performatifs » est de fait difficilement réalisable. La Direction Générale manifeste une volonté permanente de faire évoluer la routine du point de vue « ostensif ».

Notre recherche doctorale constitue également une contribution aux travaux déjà existants relatifs à l'innovation dans une bureaucratie en général et à l'Innovation Participative dans une bureaucratie en particulier.

Nous montrons la réalité de l'Innovation Participative dans une bureaucratie plus particulièrement sous l'angle des innovations produites.

Contributions méthodologiques.

La méthode des scripts selon Barley et Tolbert (1997) a été peu mise en œuvre à notre connaissance avant nos travaux de recherche. Elle s'avère pertinente et efficace pour mettre en évidence des circonstances de transformation et en préciser les modalités dans des univers complexes. Notre mise en œuvre avec l'opérationnalisation de la méthode des scripts présente donc un caractère original.

Enfin notre objet, l'Innovation Participative étudié sur plus de 70 ans, a nécessité un recueil de données larges qui a été rendu possible par une présence conséquente sur le terrain.

Contributions managériales

L'Innovation Participative est un dispositif le plus souvent récent dans les entreprises et ce même si la SNCF ou Michelin sont des entreprises dotées d'un système de suggestions depuis plus de 70 ans pour chacune d'entre elles. Il est donc important pour les entreprises de mieux connaître ce nouveau dispositif, ses enjeux et ses modalités.

L'Innovation Participative peut avoir une contribution économique significative mais aussi contribuer aux facteurs clefs de succès, dynamiser le management, développer la flexibilité de l'organisation et la culture d'innovation. La routine d'Innovation Participative et son évolution apparaissent en outre comme un outil de transformation de l'entreprise. Les éléments de cette recherche doctorale sont de nature à éclairer les managers dans leur appréhension d'un tel dispositif. Nous rejoignons la conception d'utilité développée par Charreire et Huault (2002) qui peut s'apprécier par l'aide qu'apporte la recherche à la compréhension du comportement organisationnel.

Notre recherche présente un apport managérial dans l'évaluation de ce dispositif, dans l'analyse des conditions de sa réussite, de son échec ou de son optimisation. Les notions de participation, de dialogue et de concertation sont cruciales dans la mise en œuvre de cette routine. Il s'agit de savoir associer les salariés à la démarche stratégique de l'entreprise. Ainsi ce qui plaide en faveur de l'Innovation Participative peut tenir autant d'une volonté éthique (permettre aux salariés de s'exprimer) qu'utilitariste (la performance des entreprises). Ces deux conceptions sont ici étroitement liées.

Notre étude de cas doit permettre à des managers confrontés à l'évolution d'une routine d'Innovation Participative de mieux comprendre en quoi et comment la routine peut évoluer, et dans quelle mesure elle peut être pilotée. Notre recherche constitue une contribution pour le pilotage de la transformation d'une routine.

Limites et voies de recherche futures.

L'identification des limites de la recherche nécessite d'abord de résumer quelques caractéristiques spécifiques de notre design de recherche.

Malgré une volonté d'explorer le plus largement possible la transformation de la routine organisationnelle d'Innovation Participative et de multiplier les angles de vue sur le terrain, nous ne prétendons bien évidemment pas avoir couvert dans cette thèse tous les aspects des processus en action. Nous avons cherché à répondre à l'objectif, déjà ambitieux, d'apporter de la connaissance sur la manière dont une routine organisationnelle comme l'Innovation Participative à la SNCF peut se transformer sur une période de 70 ans.

La délimitation de notre objet de recherche a permis de borner la validité interne et externe des résultats. Selon Yin (1994) et Miles et Huberman (2003), s'assurer d'une bonne validité interne suppose de s'interroger sur les variables susceptibles de fournir des explications alternatives aux phénomènes observés. Nous avons cherché, tout au long de ce travail, à envisager des hypothèses rivales à nos conclusions. Pour cela, nous avons pris plusieurs précautions. Premièrement, les données contextuelles ont été multipliées. Une attention a notamment été portée à l'environnement économique, géographique et institutionnel de la SNCF (chapitre 4).

La dimension historique a également été largement prise en compte.

La forte présence sur le terrain, une à deux journées par semaine pendant deux années et le nombre d'entretiens menés dans le cadre de notre recherche, associé au volume considérable de sources secondaires collectées sous forme de documentation, de procédures ou d'archives (Yin, 1988), a favorisé une triangulation des données entre elles, d'une part, et entre les données primaires et les données secondaires, d'autre part. Quand une contradiction était relevée, nous avons systématiquement veillé à la considérer avec attention. Dans ce cas, nous avons mené une recherche d'informations complémentaires. Troisièmement, nous avons veillé à bien séparer, comme le recommandent Miles et Huberman (2003), la phase d'élaboration des conclusions et celle de leur vérification. Chaque conclusion émise a donc fait l'objet d'une vérification par un retour aux analyses, voire aux données « brutes ». De plus, à des fins de vérification, les hypothèses alternatives ont fait l'objet de discussions avec des collègues chercheurs, voire également avec des

acteurs du terrain eux-mêmes dans la phase finale de nos travaux en 2007 et en 2008. Enfin, dans les chapitres 4 et 5 consacrés à la présentation de notre cas et aux résultats de notre étude empirique, nous avons veillé à présenter les éléments de preuves au fur et à mesure de la démonstration.

La fiabilité d'une recherche réside dans la possibilité pour un chercheur de déployer le même protocole et d'obtenir des résultats similaires. Nous avons dans ce cadre consacré un chapitre (chapitre 3) à détailler les modalités de notre étude empirique, de l'entrée sur le terrain aux conditions des entretiens en passant par les données secondaires collectées. Nous avons également fourni un modèle de notre guide d'entretien (annexe 3).

La principale limite d'une recherche par étude de cas concerne la validité externe. Il ne peut y avoir de généralisation statistique, seul un mode de généralisation théorique ou analytique est envisageable (Yin, 1994). Nous ne pouvons pas prétendre à une application plus large des résultats présentés. Il serait souhaitable de répliquer l'étude sur d'autres terrains.

Une interrogation sur la validité externe de la recherche permet d'envisager les limites à la généralisation des résultats. Dans le cadre de l'analyse qualitative, une validité externe forte se manifeste par une possibilité d'appliquer les résultats à d'autres contextes (Yin, 1994). Elle nécessite donc de définir les spécificités des cas étudiés et de leur contexte.

Comme Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999 : 281), nous pensons que c'est la connaissance intime d'un terrain qui permet au chercheur d'être « *à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes* ». Ce point de vue nous conduit à rejeter l'approche qui consiste à affirmer qu'une recherche fortement contextualisée par une présence de longue durée sur le terrain dispose d'une faible validité externe.

La singularité du cas unique traité, la SNCF, comporte sans doute des spécificités culturelles qu'on retrouve peut-être dans d'autres grandes organisations de service public. Notre recherche est contingente aux caractéristiques et aux particularités du terrain considéré.

Au-delà des limites liées à notre méthodologie, d'autres limites tiennent au cadre théorique mobilisé. La durée d'observation n'est peut-être pas assez longue pour valider complètement l'émergence d'un nouveau script depuis 2005.

En effet, notre recherche s'achève avant que les éléments de ce nouveau script en cours ne soient entièrement mis en actes, ce qui reposerait sur des éléments observables et étudiables empiriquement sur une plus longue durée.

Ce nouveau mode d'organisation pour innover pose également la question de l'articulation entre l'Innovation Participative et les autres démarches d'innovation dans l'entreprise. Nous pensons ici par exemple aux services de Recherche et Développement et aux pôles de recherche ou d'innovation de la SNCF. Ces actions sont-elles concurrentes, se juxtaposent-elles ? Sont-elles coordonnées ou encore en synergie ?

Enfin, l'Innovation Participative au sein d'une organisation à caractère bureaucratique nous interpelle puisque innover signifie créer du désordre, ce qui est antagoniste des principes d'ordre et de structuration d'une bureaucratie (Alter, 1990, 1995).

Ces différentes questions mériteraient des investigations complémentaires pour mieux les appréhender. Nous envisageons différents prolongements possibles à cette recherche sur le terrain de la SNCF, riche à différents niveaux.

Un prolongement possible de nos travaux réside dans le fait de saisir en profondeur les aspects « performatifs » de certaines innovations et de la routine d'Innovation Participative. Il est difficile de réaliser de tels travaux sur l'intégralité de la période allant de 1938 à 2007. Il faudrait au préalable choisir un horizon de temps récent donné.

Un autre prolongement serait de prendre en compte les particularités régionales et locales au niveau de l'Innovation Participative. La SNCF a des particularités par région et en fonction des activités que nous avons mises en évidence au chapitre 5. L'analyse de la variance par entité (établissement, région, Direction) pourrait être approfondie. Pourquoi certains établissements sont-ils plus performants que la moyenne ? Comment travaillent les innovateurs dans ces établissements ? Travaillent-ils en réseau ? Bénéficient-ils d'appui spécifique de leur hiérarchie ? Une approche de type réseau sur quelques établissements sélectionnés pourrait à ce titre être intéressante. Quant aux établissements les moins performants, il serait pertinent d'étudier pourquoi le nombre de dépôts de dossiers est faible.

Le profil et le parcours de l'innovateur, en tant qu'acteur clé de l'Innovation Participative, mériteraient une analyse spécifique pour étudier dans quelle mesure il y a une influence sur le devenir des innovations proposées. Dans les bases de données innovations existantes, le numéro de dossier pourrait permettre un éventuel chaînage avec le numéro d'immatriculation de l'agent. Cependant, des autorisations particulières auprès des services des ressources humaines seraient nécessaires, ce qui n'a pas été négocié en tant que tel dans le cadre de la convention d'études et de recherche. L'envoi d'un questionnaire, voire l'interview systématique d'un échantillon spécifique d'innovateurs pourrait permettre de mieux cerner ces dimensions.

Une autre voie de recherche pourrait être de mieux caractériser l'origine des innovations pour déterminer notamment s'il s'agit d'innovations du type constitution, adaptation ou emprunt. L'envoi d'un questionnaire aux innovateurs d'un portefeuille donné d'innovations pourrait là aussi être envisagé.

Le rôle de l'Innovation Participative a évolué au cours de 70 années de son histoire. Aussi, dernière piste possible pour de futurs prolongements, nous nous demandons si cette évolution a été pleinement « pilotée ». Il semblerait pertinent d'associer un contrôle de gestion à caractère stratégique pour mieux maîtriser l'évolution d'un dispositif comme celui de l'Innovation Participative (Schreyögg et Kliesch-Eberl, 2007) qui ne semble à ce jour que démarrer dans ce domaine.

BIBLIOGRAPHIE :**A**

Abernathy W. J., Clark K. B. (1985), « Innovation : Mapping the winds of creative destruction », *Research Policy*, 14, p.3-22.

Adler P. S., Borys B. (1996), « Two types of Bureaucracy : Enabling and Coercitive », *Administrative Science Quarterly*, 41, 1, mars, p.61-89.

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988 a), « A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°11, déc., p.4-17, Paris.

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988 b), « A quoi tient le succès des innovations ? Deuxième épisode : L'art de choisir les bons porte-paroles », *Gérer et Comprendre*, n°12, déc., p.14-29, Paris.

Aktouf O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des sciences de gestion*, Presses de l'Université de Laval.

Ait Abdeslam S., Bayad M., Claustre V. (2005), « Le changement dans les entreprises publiques, un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux : le cas d'EDF », *XIV^{ème} conférence de l'AIMS*, Angers.

Allison G.T. (1971), *Essence of decision explaining the Cuban missile crisis*, Harper Collins Publishers.

Alter N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Logiques sociales, L'Harmattan.

Alter N. (1993), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du travail*, 4, p.447-468.

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

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF.

Alter N. (coord.) (2002), *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, La Découverte.

Amabile, T.M. (1983), « The social psychology of creativity : a componential conceptualization », *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, p.357-376, août.

Amabile T.M. (1988), « A model of creativity and innovation in organizations », in Staw B.M., Cummings L.L. (Eds), *Research in organizational behaviour*, 10, p.123-167, Greenwich CT : JAI Press.

Amabile T.M. (2002), « Motiver la créativité dans les organisations : faites ce que vous aimez et aimez ce que vous faites », in Getz I. (coord.), *Créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, chapitre 1, Collection entreprendre, Vuibert, Paris, p.11-32.

Andriopoulos C. (2003), « Six paradoxes in Managing Creativity : An Embracing Act », *Long Range Planning*, 36, p.375-388.

Argyris C., Schön D. (2002), *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, traduit de *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, by Chris Argyris et Donald Schön (1996), Addison-Wesley Publishing Company.

Argyris C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions.

Auger P.C. (2004), « Le management de la créativité : étude comparative entre une agence de communication promotionnelle et une entreprise de maintenance aéronautique », *Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion*, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille.

Auger P., Reynaud E. (2007), « Le trio valeurs traditionnelles, confiance, innovation. L'enseignement de deux cas opposés pompiers et industrie aéronautique. », *Journée Innovation et Tradition*, atelier AIMS, Angers, le 15 mai.

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

Aznar G. (2005), *Idées : 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer*, Editions d'Organisation.

B

Barley S.R., Tolbert P.S. (1986), « Technology as an occasion for structuring evidence from observations of CT Scanners and the social order Departments », *Administrative Science Quarterly*, 31, 1, March, p.78-108.

Barley S.R. (1990), « The alignment of technology and structure through role and networks », *Administrative Science Quarterly*, 31, p.61-103.

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

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J-M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.224-256.

Baumard P., Ibert J. (1999), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.81-103.

Beaud S., Weber F. (1998), *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte

Becker H. S. (2002), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte.

Becker M.C. (2004), « Organizational routines : a review of the literature », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, N°4, p.643-678.

Bellini S. (1997), « Les managers de proximité en situation de management participatif : étude exploratoire d'un ajustement de rôles face à des prescriptions mnagériales », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université des Sciences et Technologies de Lille, 477 p.

Ben Mahmoud-Jouini S., Charue-Duboc F., Fourcade F. (2007), « Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle : Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, N° 3, septembre, p. 5-41.

Blanchet A., Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan.

Bouchard V. (2007), « Des dispositifs internes pour éveiller l'esprit d'entreprise », in *Les Echos*, Supplément au numéro du 21 juin, p. 8-9.

Bouyer F. Marbot E., Normand E., Thévenet M. (2003), *SNCF : culture cheminote*, décembre, étude pilotée par la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Recherche.

Bower J.L. (1970), *Managing the resource allocation Process*, Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.

Broustail J., Fréry F. (1993), *Le management stratégique des innovations*, Précis Dalloz.

Burgelman R.A. (1983 a), « A model of the Interaction of strategic Behavior, corporate Context and the Concept of Strategy », *Academy of Management Review*, 8, 61-70.

Burgelman R.A. (1983 b), « A process model of the internal corporate venturing in the diversified major firms », *Administrative Science Quarterly*, 28, 2, p.223-244.

Burgelman R.A. (1986), « Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs », *Revue Française de Gestion*, p.128-139.

Burgelman R.A., Sayles L.R. (1987), *Les Intrapreneurs*, McGraw-Hill, Paris.

Burgelman, R.A. (1991), « Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research », *Organization Science*, 2, 3, p.239-262.

Burns T. (1961), « Micropolitics : Mechanisms of institutional change », *Administrative Science Quarterly*, 6, p. 257-281.

Burns T., Stalker G.M. (1961, 1995), *The Management of Innovation*, 3rd edition, Oxford University Press.

C

Calantone R.J., Benedetto C.A., Divine R. (1993), « Organizational technical and marketing antecedents for successful new product development », *R&D Management*, 23, 4, p.337-349.

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

Case T., Dosier L., Murkinson G., Keys B. (1988), « How managers influence superiors : a study of upward influence tactics », *Leadership and Organizational Development Journal*, 9, 4, p.25-31.

Cazal D. (2000), « Réflexivité et organisations : critique et perspectives », in Autissier D., Wacheux F. (coord.), *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, L'Harmattan, Logiques de l'action, chapitre 1, p.227-257.

Cefaï D. (2003), *L'enquête de terrain*, Recherches, Ed. la Découverte.

CEMT, Conférence Européenne des Ministres des Transports (1995), *Des chemins de fer, pour quoi faire ?*, Séminaire International, 19-20 janvier.

Chandler A.D. (1992), *Organisation et performance des entreprises*.

Charreire S., Durieux F. (1999), « Explorer et tester », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.57-80.

Charreire S., Huault I. (2002), « Cohérence épistémologique : Les recherches constructivistes françaises en management 'revisitées' », in Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Colombelles, p.297-318.

Charreire S. (2003), « Les innovations en tant qu'objets d'apprentissage organisationnel : une mise en perspective », *XIII^è Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*.

Clegg S., Stokes J. (2004), « Once upon a Time in the Bureaucracy : Power and Public Sector Management », in Sardas J-C., Guénette A.M. (coord.), *Sait-on piloter le changement ?*, L'Harmattan, p.319-349.

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, 13, 2, p.141-171.

Cohen M.D., Bacdayan P. (1994), « Organizational Routines are stored as procedural memory : Evidence from a Laboratory Study » , *Organizational Science*, 5, nov, p.554-568.

Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. (1987), « Success factors in product innovation », *Industrial Marketing Management*, 16, p.215-223

Coriat B., Dosi G. (1995), « Evolutionnisme et régulation : différences et convergences », in Boyer R. et Saillard Y. (eds), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, p.500-509.

Covaleski M., Dirmith M. (1988), « An institutional perspective on the rise, social transformation and fall of a university budgets category », *Administrative Science Quarterly*, 33, p.562-587.

Craig T. (1995), « Achieving innovation through bureaucracy : Lessons from the Japanese brewing industry », *California Management Review*, 38, 1, p.8-36.

Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Edition du Seuil.

Crozier M. (2004), *A contre-courant, tome 2 de ses mémoires 1996-2000*, Fayard.

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

D

Damanpour F., Evan W.M. (1984), « Organizational innovation and performance : the problem of organisational Lag », *Administrative Science Quarterly*, 29, p.392-409.

David A. (1997), « RATP : la métamorphose ? Pilotage du changement et innovation dans l'entreprise publique », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 29, 1^{er} semestre, p.23-37.

David A. (2001), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées », chapitre 3, p.83-109, in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.

Dean J. W. (1987), « Building the Future: The Justification Process for New Technology », in Pennings J.M., Buitendam A., *New Technology as Organizational Innovation*, Cambridge, M.A., Harper & Row, p.35-58.

De Bono E. (2004), *La boîte à outils de la créativité*, Editions d'Organisation.

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

De Brabandère L. avec la collaboration de Mikolajczak A. (2007), *La valeur des idées. De la créativité à la stratégie en entreprise*, Dunod.

De Kerorguen Y. (2006), « Innovation : les entreprises peinent à passer du discours à la réalité », *La Tribune*, 20 février.

De La Ville I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », in *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, N°3, p.73-99.

De Ramecourt M., Pons F.M. (2001), *L'innovation à tous les étages ! Comment associer les salariés à une démarche innovation*, Edition d'Organisation.

Denzin N.K. (1978), *The Research Act*, New York : McGraw-Hill.

Denzin N.K., Lincoln Y.S. (1994), *Handbook of Qualitative research*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Deslée C. (2006), « La difficulté à renouveler ses compétences stratégiques pour une entreprise de distribution : analyse par la trame culturelle et le paradigme », *XVème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Université de Savoie, Genève-Annecy, du 13 au 16 juin.

Deslée C., Bérut O. (2006 a), « La difficulté à changer d'une entreprise de distribution : analyse des phénomènes paradoxaux par le paradigme et le scénario collectif », Colloque et séminaire doctoral international ISEOR & AOM, Lyon, les 23 et 24 avril.

Deslée C., Bérut O. (2006 b), « Le 'poids' identitaire : un exemple des phénomènes paradoxaux par le paradigme et le scénario collectif », *Les 18è journées nationales des IAE*, Montpellier, 3 et 4 avril.

Deslée C. (2007 a), « Evolution d'une routine organisationnelle : les étapes de transformation de la routine d'Innovation Participative. Le cas de la SNCF », *XVème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, UQAM, HEC Montréal, Montréal, du 6 au 9 juin.

Deslée C. (2007 b), « Comment innover dans une grande entreprise traditionnelle ? Le cas de l'Innovation Participative à la SNCF », *Journée Innovation et Tradition, Atelier AIMS*, 15 mai, Angers.

Deslée C. (2008), « Décision de changement de stratégie dans une entreprise de vente à distance », *Revue Management et Avenir*, janvier, p. 31-47.

Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, EMS.

Dodgson M., Rothwell R. (1994), *The handbook of industrial Innovation*, Edward Elgar.

Dosi, G., Teece, T. J., Winter, S. G. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, 1^{er} trimestre, p.238-254.

Dosi G., Egidi M. (1991) « Substantive and Procedural Uncertainty », *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 1, p.145-168.

Dosi G., Teece T. J., Winter S. G. (1992), « Toward a Theory of Corporate Coherence : Preliminary Remarks », in Dosi G., Giannetti R., Toninelli P.A. (eds), *Technology, and Enterprise in a Historical Perspective*, Clarendon Press Oxford, p. 184-211.

Drucker P. F. (1998), « The Discipline of Innovation », *Harvard Business Review*, November-December, 149-157.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.257-287.

Dumont G. (1996), *Innovation organisationnelle et résistance au changement. L'introduction du système Socrate à la SNCF.*, Collection L.C.D.I, Travaux et recherches Panthéon-Assas Paris II.

Dupuy F., Thoenig J.C. (1983), *Sociologie de l'administration française*, Armand Collin, Paris.

Durand Th. (1999), « L'innovation », in *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, coord. R. Le Duff, Dalloz Gestion., p.495-497.

Durieux F. (2001), *Management de l'innovation : une approche évolutionniste*, FNEGE, Vuibert.

Dussauge P., Ramanatsoa B. (1987), *Stratégie. Stratégie, structure, décision, identité*, Mc Graw- Hill.

E

Easinghood C. (1986), « New Product development for service companies », *Journal of Production Innovation Management*, vol. 2., décembre.

Egidi M. (1992), « Organizational Learning, Problem Solving and the Division of Labour », in Simon H., Egidi M. et Marris R. (eds), *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*, Edward Elgard, p.148-173.

Eisenhardt K.M. (1989), « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, 14, 4, p.532-550.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), « Dynamic capabilities : what are they ? », *Strategic Management Journal*, 21, p.1105-1121.

Emerson R. (2003), « Le travail de terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologiques et interactionnistes », chapitre 13, in Cefaï D, *L'enquête de terrain, Recherches*, Ed. la Découverte, p.398-424.

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 p.

Everaere C. (1997), « L'innovation de service : dérivé de l'innovation technologique ou 'produit' à part ? », *Gérer et Comprendre*, n°47, mars, p.37-47.

F

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.

Fontana A., Frey J.H. (1994), « Interviewing: The Art of Science », in Norman K., Denzin, Lincoln S.Y. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, p.361-376.

Ford C.M. (1996), « A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains », *Academy of Management Review*, 21, 4. (Oct.), p.1112-1142.

Ford C.M. (2000), « Creative Developments in Creativity Theory », *Academy of Management Review*, 25, 2, p.284-285.

Fréchet M. (2004), *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*, FNEGE, 272 p.

G

Gersick C.J., Hackman J.R. (1990), « Habitual routines in task-performing groups », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, p.65-97.

Getz I. (2002), « Créativité et croissance économique : de l'invention à l'innovation », in Getz I. (coord.), *Créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, chapitre 8, Collection entreprendre, Vuibert, Paris, p.145-156.

Ghiglione R., Matalon B. (1998), *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*, Armand Colin, Paris.

Giddens A. (1987), *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration* (traduction française), Presses Universitaires de France.

Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion*, Paris, Economica.

Gioia D., Poole P.P. (1984), « Scripts in Organizational Behavior », *Academy of Management Review*, 9, 3, p.449-459.

Giordano Y. (coord.) (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS éditeur, Colombelles, 318 p.

Girod-Séville M. et Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.13-33.

Giroux N. (2003), « L'étude de cas », in Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS éditeur, Colombelles, chapitre 2, p.41-84.

Goffman E. (1983), « The interaction roles », *American Sociological Review*, 48, p.1-17.

Goshal S., Bartlett C. (1988), *L'entreprise individualisée*, Maxima.

Grawitz M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.

Griffin A., Hauser J.R. (1996), « Integrating R & D and Marketing : A Review and Analysis of the Literature », *Journal of Product Innovation Management*, 13, 3, p.191-215.

Guittet A. (1983), *L'entretien*, Armand Collin.

H

Hackman J.R., Wageman R. (1995), « Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues », *Administrative Science Quarterly*, 40, p.309-343.

Hannan M.T., Freeman J.R. (1993), « Structural Inertia and organizational Change », *American Sociological Review*, 29, p.149-164.

Helfat C.E., Peteraf M.A. (2003), « The dynamic resource-based view : capability lifecycles », *Strategic Management Journal*, p.997-1010.

Hermel P. (1988), *Management Participatif*, Editions d'Organisation.

Higgins J.M. (1995), *Innovate or evaporate*, New Management Publishers.

Higgins J.M. (1996), « Innovate or evaporate: creative techniques for strategists », *Long Range. Planning*, Vol. 29, No 3, p.370-380.

Hlady-Rispal M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, 127, janvier-février, p.61-70.

I

Ibert J. (1997), « La dynamique concurrentielle et ses déterminants : Un cas de vente par affaire », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris IX-Dauphine.

J

Janssoone D. (2003), *La Boîte à idées : une richesse pour l'entreprise*, coll. « Pratiques d'entreprises », Colombelles, Ed. EMS, 238 p.

Jaoui H. (2003), *Tous innovateurs. La dimension humaine de l'innovation : leviers et bonnes pratiques*, Dunod.

Jeremy D.J. (2002), « Business history and strategy », in Pettigrew A, Thomas H., Whittington R., in *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London, p.436-460.

Johne A.F., Snelson P.A. (1988), « Success Factors in product Innovation : a selective Review of Litterature », *Product Innovation Management*, 5, p.114-128.

K

Kallinikos J. (2004), « The social Foundations of the social order », *Organizations*, 11, 1, p.13-36.

Kanter, R.M. (1982), « The middle manager as innovator », *Harvard Business Review*, *Best of Harvard Business Review*, july-august, 2004, p.150-161.

Kanter R.M (1983), *The Change Masters. Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon and Schuster, New York

Keegan A., Turner J.R. (2002), « The Management of Innovation in Project-Based Firms », *Long Range Planning*, 35, p.367-388.

Kimberly J.R., Evanenko M.J. (1981), « Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations », *The Academy of Management Journal*, 24, 4, p.689-713.

Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, novembre, p.4-17.

L

Lacourcelle C. (2002), « Il faut promouvoir l'Innovation Participative », *Entreprises et Carrières*, n°626 du 28 juin.

Landry M. (1995), « L'ambiguïté comme outil de gestion », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.110-126.

Langley A. (1999), « Strategies for theorizing from data », *Academy of Management Review*, 24, 4, p.691-710.

Langley A., Royer I. (2006), « Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations », *M@n@gement*, 9, p. 81-94.

Latour B. (2003), « L'impossible métier de l'innovation technique », in Mustar P., Penan H. (coord.), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica, p.9-26.

Lecocq X. (2003), « Comportement d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel. Le phénomène des écarts relationnels », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université des Sciences et Technologies de Lille.

Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006), *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*, Lavoisier, Hermès Sciences Publishing.

Le Moigne J.L. (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », In A.C. Martinet, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.

Le Moigne J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Collection Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris.

Levitt B., March J.G. (1988), « Organization learning », *Annual Review of Sociology*, 14, p.319-340.

Loilier T., Tellier A. (1999), *Gestion de l'innovation. Décider, Mettre en œuvre, Diffuser*, Editions Management Société.

Lopez J.-G. (2003), « L'Innovation Participative. Soutenir la créativité et l'initiative des salariés », *Entreprise et Carrières*, N°687, du 14 au 20 octobre.

Lunardi M.E. (2006), « Le management de projet dans les entreprises publiques : une étude sur l'expérience de la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université des Sciences et Technologies de Lille.

L'Usine Nouvelle (2006), « Les clés du processus d'innovation. L'innovation est le nerf de la compétitivité », N° 2994, 26 janvier.

M

Maire G. (1982), « La détection des idées nouvelles dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juin-juillet-août, 36, p.74-80.

Maisonneuve J. (1973), *Introduction à la psychosociologie sociale*, Paris, PUF, Presses Universitaires de France.

March J., H. Simon (1958), *Organizations*, Wiley, New York.

March J.G, (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, 2, 1, p. 71-87.

Merlin-Brogniart C. (2004), « L'innovation dans les services publics : le cas de la Poste », *Thèse de doctorat en sciences économiques*, Université des Sciences et Technologies de Lille.

Michelin, M.M. (1932), « Suggestions : Comment nous avons amené notre personnel à collaborer avec nous à la recherche des progrès et des économies », *Prospérité, Revue trimestrielle d'organisation scientifique et d'études économiques*.

Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas*, Paris, InterEditions.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse de données qualitatives*, De Boeck, Paris.

Mintzberg H. (1982), *Structures et dynamiques des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

Mintzberg, H. (1989), *Le management. Voyage au cœur des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

Mintzberg H. (1994), « Rounding Out the Manager's job », *Sloan Management Review*, 36, 1, automne.

Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.

Morin E. (2004), *La méthode 6. Ethique*, Editions du Seuil.

Morse J. M. (1994), « Designing Funded Qualitative Research », in Denzin N. K., Lincoln Y.S. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, p.220-235.

N

Nelson R. (1995), « Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change », *Journal of Economic Literature*, XXXIII, march, p. 48-90.

Nelson R., Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic Change*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press.

Noda T., Bower J.L. (1996), « Strategy making as iterated processes of resource allocation », *Strategic Management Journal*, 17, n° spécial été, p.159-192.

Normann R. (1971), « Organizational innovativeness : Product variation and reorientation », *Administrative Science Quarterly*, 16, 2, p.203-215.

P

Payaud M.A. (2003), « Le middle manager dans la formation de la stratégie : repère théorique et précision empirique », *Association Internationale de Management Stratégique*, (AIMS), XII^e conférence, Tunis.

Payaud M.A. (2005), « Les ‘middle managers’ et la formation des stratégies des entreprises de service de réseau », *Thèse de Sciences de Gestion*, Université Jean Moulin Lyon 3.

Pennings J.M. (1996), « Innovation and change », in Warner M. (ed.), *International Encyclopedia of Business and Management*, Routledge.

Pentland B.T., Ruetler H. (1994), « Organizational Routines as Grammars of Action », *Administrative Science Quarterly*, 39, 3, sept., p.484-510.

Perret V., Girod-Séville M. (2002), « Les critères de validité en sciences de l'organisation : les apports du pragmatisme », in Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J. (Eds), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS, Colombelles, p.319-337.

Pettigrew A.M. (1987 a), « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, 24, 6, p.649-670.

Pettigrew A.M. (1987 b), *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell.

Picq T. (2007), « Le déploiement des dynamiques intrapreneuriales », in *Les Echos*, Supplément au numéro du 21 juin, p.3-5

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.

Pons F-M. (2007), Etude EUROSTAF intitulée « S'organiser pour innover. Comment animer la démarche d'Innovation Participative dans l'entreprise pour en faire un véritable outil de création de valeur ? », *Les Echos études*, 275 pages.

Pons F-M, de Ramecourt M. (2007), *Manager par les défis*, Eyrolles.

Pourtois J-P, et Desmet H. (1988), *Epistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, Editeur.

Prajago D.I., Sohal A.S. (2001), « TQM and innovation: a literature review and research framework », *Technovation*, 21, p.539-558.

Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., MacDonald K.M., Turner C., Lupton T. (1963), « A conceptual scheme for organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, 8, p.289-315.

Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C. (1969), « The Context of Organization Structures », *Administrative Science Quarterly*, 14, 1, March, p.91-114.

R

Reynaud B. (1998), « Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective », *Sociologie du Travail*, 4, p.465-477.

Reynaud B. (2001), « ‘Suivre des règles’ dans les organisations », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 97, 4^e trimestre, p.53-68.

Ribeill G. (1984), *Les cheminots*, Paris, Editions la Découverte.

Ribeill G. (1992), « Entre culture et structure, stratégie et innovation à la SNCF, de l'après-guerre à nos jours », in Bernard P.-J. et Daviet J.-P., *Culture d'entreprise et innovation*, Presses du CNRS, Paris.

Ribeill G. (1993), *La révolution ferroviaire. La formation des compagnies de chemins de fer en France, de 1823 à 1870*, Belin, Histoire et société, Paris, 480 p.

Robinson A.G., Stern S. (2000), *L'entreprise créative. Comment les innovations surgissent vraiment*. Les éditions d'organisation.

Rogers E. (1995), *Diffusion of innovation*, Free Press, New York, 4th edition.

Romelaer P. (2002), « Innovation et contraintes de gestion », *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, sous la direction de Norbert Alter, La Découverte, p.65-104.

Rothwell R. (1992), « Successfull Industrial Innovation : Critical Factors for the 1990s », *R&D Management*, 22, 3, p.221-239.

Royer I. (1999), « La dynamique de l'escalade de l'engagement et du désengagement dans le développement de nouveaux produits », *Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion*, Université Paris IX, Dauphine.

Royer I., Zarlowski P. (1999), « Le design de la recherche », in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.140-168.

S

Saias M., Montebello M. (1979), « Quand les usagers deviennent des clients », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, n°20, p.77-81.

Schank R.C. et Ableson R.P. (1977), *Scripts, plans, goals and understanding*, Hillsdale : NJ, Lawrence Erlbaum.

Schon D.A. (1963), « Champions for radical new inventions », *Harvard Business Review*, 41 : 2, p.77-86.

Schreyögg G., Kliesch-Eberl M. (2007), « How dynamic can organizational capabilities be ? Towards a dual-process model of capability Dynamization », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°9, p. 913

Schroeder R.G., Van de Ven A.H., Scudder G.D., Polley D. (1986), « Managing innovation and Change processes », *Agribusiness*, 2, 4, Winter, p.501-523.

Schroeder R.G., Van de Ven A.H., Scudder G.D. et Polley D. (1989), « The development of innovation ideas », in *Research on the management of innovation : The Minnesota Studies*, Van de Ven A.H., Angle H.L. et M.S. Poole (eds), p.107-134, New York : Harper et Row.

Schumpeter J. (1912), *Théorie de l'évolution économique*, (traduction française, 1935), Dalloz, Paris.

Senge P. (1991), *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Editions First.

Simon E. (2006), « L'innovateur, le client et les droits de propriété. Comment gérer le risque de spoliation ? », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Paris XII, le 20 janvier.

Slappendel C. (1996), « Perspectives on Innovation in Organizations », *Organization Studies*, 17, 1, p.107-129.

Snow C.C., Thomas J.B. (1994), « Field research Methods in strategic Management : Contributions to theory building and testing », *Journal of Management Studies*, 31, p.457-479.

Souder W.E. (1988), « Managing Relations between R&D and Marketing in new Product Development Projects », *Journal of Product Innovation Management*, 5, p.6-19.

Spender J-C, Kessler E. H. (1995), « Managing the Uncertainties of Innovation : Extending Thompson (1967) », *Human Relations*, 48, 1, p.35-56.

Stake R.E. (1995), *The art of case study research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Sternberg R.J., O'Hara L.A., Lubart T.I. (2002), « Investir dans la créativité », in Getz I. (coord.), *Créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Collection entreprendre, Vuibert, Paris, p.33-47.

T

Teglborg A. (2007), « A quoi tient le succès des innovations participatives ? », *Journée d'étude ANT*, juin.

The Economist (2007), « Lessons from Apple. The Art of Innovation », 9 juin, p.11.

Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Paris, Editions d'Organisation.

Thévenet M., Bourion C. (2006), *Le management de proximité : une question d'apprentissage émotionnel*, Paris, ESKA.

Thiétart R.A. (1999), « Introduction », in R.A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*, Dunod, Paris, p.1-10.

Thom N. (1992), *Le management de l'innovation*, La Banque Populaire Suisses, L'information (Die Orientierung).

Tolbert P.S., Zucker L.G. (1996), « Institutionalization of institutional theory », in Clegg S., Hardy C., Nord W., *Handbook of organizational Studies*, London, Sage.

Torset C. (2003 a), « La décentralisation de la réflexion stratégique », *Thèse soutenue à l'Université Paris Dauphine pour l'obtention du titre de Docteur es sciences de gestion*, janvier.

Torset C., (2003 b), « La décentralisation des processus stratégiques. Proposition d'un cadre d'analyse », *XII^e Conférence de l'AIMS*, p.1-31.

Tsoukas H. (1989), « The validity of idiographic research explanations », *Academy of Management Review*, 14, p.551-561.

Tsoukas H. (2000), « False dilemmas in organization theory: realism or social constructivism », *Organizations*, 7, 3, p.531-535.

Tsoukas H., Chia R. (2002), « On organizational becoming : rethinking organizational Change », *Organization Science*, Septembre - Octobre, 13, 5, p.567-582.

Tushman M.L., O'Reilly C. (1997), *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press.

V

Van der Panne G., Van Beers C., Kleinknecht A (2003), « Success and failure of innovation: a literature review », *International Journal of Innovation Management*, 7, p.309-338

Van de Ven A.H. (1986), « Central problems in the Management of Innovation », in Tushman M.L., Moore W.L., *Readings in the Management of Innovation*, 2nd edition, NY, Harper business, p.103-122.

Van de Ven A.H. (1988), « Central problems in the Management of Innovation : implications for integration », *Management Science*, 32, p.590-607.

Van de Ven A.H. (1992), « Suggestions for studying strategy Process : a research Note », *Strategic Management Journal*, n° special, p.169- 180.

Van de Ven A.H., Poole M.S. (1990), « Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program », *Organization Science*, 1, 3, p.313-335.

Van de Ven A.H., Polley D. (1992), « Learning while Innovating », *Organization Science*, 3, 1, fév., p.92-116.

Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), « Explaining development and change in Organizations », *Academy of Management Review*, 20, 3, p.510-540.

Van de Ven A.H., Polley D.E., Garud R., Venkataraman S. (1999), *The Innovation Journey*, New York, Oxford University Press.

Venkataraman S., McGrath R., MacMillan I.C. (1992), « Measuring outcomes in corporate Venturing: an alternative Perspective », *Academy of Management Review*, Best Paper Proceedings, August, p.85-89.

Venkataraman S. (2000), « The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *The Academy of Management Review*, 25, 1, p.217-226.

Von Hayek G.A. (1945), « The use of knowledge in society », *The American Economic Review*, XXXV, 4, p. 519-530

Von Hippel E., Tomke S., Sonnack M. (1999), « Creating Breakthrough at 3M », *Harvard Business Review*, septembre-octobre.

Von Hippel E. (1988), *The Sources of innovation*, Oxford University Press,

Vrakking W.J. (1990), « The innovative Organization », *Long Range Planning*, 23, 2, p.94-102.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Warnier V. (2005), « La constitution des compétences stratégiques : le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université des Sciences et Technologies de Lille.

Weber M. (1971), *Economie et Société, Les catégories de la sociologie*, Tome 1, Pocket.

Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison Wesley publishing.

West M.A., Farr J.L. (1989), « Innovation at work », *Social Behavior*, 4, p.15-30.

Whipp R., Clark P. (1986), *Innovation and the auto industry : product, process and work organization*, London : Francis Pinter.

Winter S.G. (2003), « Understanding dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, 24, 10-11, p.991-995.

Wolfe R. (1994), « Organizational innovation : review, critique and suggested research directions », *Journal of Management Studies*, 31, 3, p.405-431.

Woodman R., Sawyer J., Griffin R. (1993), « Toward a theory of organizational Creativity », *Academy of Management Review*, 18, 2, p.293-321.

Wooldridge B., Floyd S.W., (1990), « The strategy process, middle management involvement and organizational Performance », *Strategic Management Journal*, 11, 3, p.31-241.

X

Xuereb J-M. (1991), « Une redéfinition du processus d'innovation », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p.96-104.

Y

Yami S. (1999), « Représentations managériales et processus stratégique. Cas de la filière industrielle lin dans le nord de la France », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université des Sciences et Technologies de Lille.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications, London, 2ème édition (1ère édition en 1988).

LISTE DES ANNEXES

<u>Annexe 1 :</u>	
Convention d'études et de recherche signée en 2005	306
<u>Annexe 2 :</u>	
Liste des personnes interviewées et durée de l'entretien	311
<u>Annexe 3 :</u>	
Modèle de guide d'entretien détaillé	317
<u>Annexe 4 :</u>	
Dictionnaire de données associé des bases de données innovation	321
<u>Annexe 5 :</u>	
Organigramme détaillé de la SNCF en 2007	330
<u>Annexe 6 :</u>	
Quelques points de repères chiffrés sur la SNCF	331
<u>Annexe 7 :</u>	
La clarification des rôles entre RFF et la SNCF	
Le contenu de la loi n°97-135 du 13/02/1997	333
<u>Annexe 8 :</u>	
Ordre régional du 30 décembre 1954, « organisation et fonctionnement du système des suggestions ». Région du Sud-Ouest	335
<u>Annexe 9 :</u>	
Dossier innovation / « fiche-idée » mis en place en 1991 à la SNCF	345
<u>Annexe 10 :</u>	
Base d'événements de l'Innovation Participative à la SNCF	347
<u>Annexe 11 :</u>	
Guide pratique du manager pour l'Innovation Participative	356
<u>Annexe 12 :</u>	
Classement des établissements en fonction du nombre d'innovations dans le portefeuille constitué	364
<u>Annexe 13 :</u>	
Classement des innovateurs en fonction du nombre d'innovations dans le portefeuille constitué	367

Annexe 1 : Convention d'études et de recherche signée en 2005.



Direction de l'Innovation et de la Recherche
RESSOURCES HUMAINES

45, rue de Londres 75379 PARIS Cedex 08

Tél. : +33 (0)1 .53.42.98.32

Fax : +33 (0)1 .53.42.94.38

e-mail : christiane.melis@sncf.fr



UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DE LILLE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES
ENTREPRISES DE LILLE

104 Avenue du Peuple Belge 59043 LILLE Cedex

Convention d'étude et de recherche

Il est convenu entre :

La Société Nationale des Chemins de Fer Français
Direction de l'Innovation et de la Recherche
45, rue de Londres
75008 PARIS

Représentée par : **Louis Marie CLEON**

Et **L'Université des Sciences et Technologie de Lille - Lille 1**
(USTL)
59655 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX

Agissant pour le compte de son **Institut d'Administration des**
Entreprises

Représentée par : **son président, M. Hervé BAUSSART**

que **Madame GUIROD née DESLEE Carine, Agent de l'Université**
sous statut d'allocataire de recherche-moniteur

préparant en formation initiale le diplôme de **Doctorat Sciences de**
Gestion :

effectuera une mission d'étude et de recherche dans l'entreprise (lieu) :
**SNCF Direction de l'Innovation et de la Recherche et
Etablissements divers SNCF et directions Centrales**
pour la période allant du **21 /11/2005 au 30/09/2006**
à raison de 2 jours par semaine dont télétravail

La mission d'étude et de recherche est placée sous la responsabilité scientifique de :

M le Professeur Alain DESREUMAUX

La mission d'étude et de recherche est encadrée au sein de l'entreprise par :

M Adrien DERUMIER

Article 1 - Objectifs de l'étude

Sujet : Le management de l'Innovation participative.

**Après avoir positionné l'Innovation Participative dans la politique
d'innovation de l'entreprise, nous étudierons le rôle des différents
acteurs dans l'Innovation Participative.**

Un rapport de synthèse sur les conclusions des travaux sera remis aux
parties à la présente convention.

Article 2 - Conditions d'exécution de la mission

2. 1. Règlement intérieur et secret professionnel

Dans le but défini ci-dessus, il appartiendra à l'allocataire-moniteur
missionné :

- ❑ De respecter durant sa période de présence en son sein le règlement intérieur de l'entreprise, ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité du travail en vigueur dans l'établissement par la SNCF (vêtements, chaussures ...),
- ❑ De respecter, en sa qualité d'agent public, le secret professionnel. L'allocataire-moniteur est tenu d'observer la plus entière discrétion sur l'ensemble des renseignements qu'il pourra recueillir à l'occasion de ses fonctions ou du fait de sa présence dans l'entreprise.

- ❑ De manière générale de s'abstenir de tout comportement susceptible de troubler le bon fonctionnement des services de la SNCF.

2.2. Carte de circulation

Pendant la durée de sa mission, l'allocataire-moniteur bénéficiera d'une carte de libre circulation en 1^{ère} classe valable sur le réseau national de la SNCF. Cette carte est strictement personnelle. Elle dispense du paiement du transport mais pas des réservations (TGV ...) pour les voyages à titre personnel.

Les déplacements en service (c'est-à-dire pendant la durée de la mission et pour les besoins du celle-ci) ne sont pas autorisés les lundis et lendemain de fêtes entre 7h et 11h et les veilles de fêtes entre 15h et 20h sur les TGV. Pour ce type de voyage, les réservations en service sont nécessaires et obligatoires. Le voyage doit s'effectuer en 2^{ème} classe.

Toute utilisation frauduleuse ou non conforme sera sanctionnée par une amende et/ou le retrait du titre. Pour les voyages personnels, les réservations sont obligatoires et payantes uniquement sur les TGV.

En fin de mission, la carte de circulation doit obligatoirement être retournée à la SNCF.

2.2. Frais de mission

En cas de déplacement au cours de la mission, l'allocataire-moniteur peut demander le remboursement des frais engagés.

Les dépassements des frais occasionnés par la mission sont à la charge de l'allocataire-moniteur.

L'utilisation d'une voiture personnelle pour les besoins du service est interdite.

Article 3 - Statut de l'allocataire-moniteur

3.1 . Le statut

L'allocataire-moniteur a le statut d'agent public. Il demeure pendant la durée de sa présence dans l'entreprise sous l'autorité et la responsabilité de son établissement d'affectation. Un ordre de mission sera établi pour la période de sa présence dans l'entreprise.

3.2 . Rémunération

De par son statut, l'allocataire-moniteur ne peut prétendre à aucune rémunération, ni aucune gratification.

Article 4 - Couverture accidents du travail

L'allocataire-moniteur continuera à bénéficier du régime d'assurance sociale dont il dépend.

L'allocataire-moniteur, en sa qualité d'agent public, bénéficie de la législation sur les accidents de service.

Article 5 - Risque ferroviaire (déplacement dans les emprises et conduite à tenir à proximité des installations de traction électrique)

Dans les zones accessibles au public, l'allocataire-moniteur se déplacera comme un simple usager en respectant les règles opposables à tous.

Dans les zones interdites au public, l'allocataire-moniteur se déplacera selon les cas à définir par l'établissement utilisateur :

- Obligatoirement accompagné d'un agent SNCF dûment habilité,
- En empruntant exclusivement les accès et itinéraires fixés par le directeur d'établissement d'accueil (ou son représentant) après formation spécifique et reconnaissance préalable sur le site.

Le non-respect de ces obligations par le stagiaire impliquera la résiliation immédiate de la présente convention.

Article 6 - Responsabilité

L'université et la SNCF en tant qu'établissements publics sont dispensées de contracter une police d'assurance. Elles supporteront chacune personnellement les conséquences pécuniaires de leur responsabilité si celle-ci se trouvait engagée en application du droit commun.

Article 7 – Résiliation anticipée de la convention

En cas de non respect par chacune des parties des dispositions de la présente convention, il pourra y être mis fin par lettre recommandée avec accusé de réception.

Fait à Paris, le

Le représentant de l'Université

Le représentant de la SNCF

Cachet

Cachet

Le Responsable scientifique

L'allocataire-moniteur

Annexe 2 : Liste des personnes interviewées et durée des entretiens.

Personnes rencontrées à la SNCF	Lieu	Nombre d'heures d'entretiens et années
Direction de la Recherche et de l'Innovation		
Directeur de la Recherche	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	0 h 30 en 2005
Directeur adjoint de la Recherche	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	1,5 h en 2006
Patron du réseau de la Recherche	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	1 h 30 en 2005
Equipe de 3 personnes cellule de veille concurrentielle	Rencontrés dans les locaux de la Direction de la Recherche et de l'Innovation	2 h en 2005
Responsable de pôle de recherche n°1 (Direction de la Recherche)	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	2 h en 2006
Responsable de pôle de recherche n°2 (Direction de la Recherche)	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	1 h en 2005
Responsable de l'innovation à la DRI (une nouvelle personne en poste en 2006)	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	4 h (deux entretiens de 2 h chacun en 2005 et en 2006)
Responsable fonctionnel de l'IP à la DRI (une nouvelle personne en poste en 2005)	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	1 h en 2003 Plus de 20 h d'entretien de 2004 à 2006 5 h en 2007
Direction des Ressources Humaines à l'Institut du Management		
Responsable de l'IP au niveau de l'IM (une nouvelle personne en 2006)	Direction des Ressources Humaines, Paris 14 è	1 h 30 en 2004 0 h 45 en 2005 1 h en 2006
« Booster » N°1 de l'IP (expert mandaté auprès de l'IM pour une mission spécifique concernant l'IP)	Direction des Ressources Humaines, Paris 14 è	1 h 30 en 2005 1 h 30 en 2006
« Booster » N°2 de l'IP (expert mandaté auprès de l'IM pour une mission spécifique concernant l'IP)	Direction des Ressources Humaines, Paris 14 è	2 h en 2006
« Booster » N°3 de l'IP	Direction des Ressources Humaines, Paris 14 è	1 h 30 en 2005

Personnes rencontrées à la SNCF	Lieu	Nombre d'heures d'entretiens et années
« Booster » N°4 de l'IP (expert mandaté auprès de l'IM pour une mission spécifique concernant l'IP)	Direction des Ressources Humaines, Paris 14 è	1 h en 2005
« Booster » N°5 de l'IP (expert mandaté auprès de l'IM pour une mission spécifique concernant l'IP)	Direction des Ressources Humaines, Paris 14 è	1 h en 2006
Direction de la Stratégie		
Spécialiste pilotage de la stratégie SNCF	Entretien téléphonique	2 h en 2005
Direction de la Communication		
Directeur de la Communication	Direction de la communication SNCF au siège à Montparnasse	1 h 30 en 2005
Responsable communication de la SNCF	Direction de la communication SNCF au siège à Montparnasse	1 h en 2005
Chargé de communication, direction de la communication de la SNCF	Direction de la communication SNCF au siège à Montparnasse	3 h en 2005
Animateur national de l'IP au niveau de l'IM (une nouvelle personne en poste en septembre 2005)	Direction des Ressources Humaines, Paris 14 è	2 h en 2005 2 h en 2006 1 h en 2007
Experts		
Expert n°1	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	1 h en 2004
Expert n°2	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	1,5 h en 2005
Expert n°3	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	1 h 30 en 2005
Expert n°4	Direction de la Recherche et de l'Innovation à Saint Lazarre	1 h en 2005 1 h 30 en 2006
Expert n°5	Siège du fret Etablissement central	1 h en 2006
Expert ingénierie	Etablissement, siège de l'Ingénierie à St Denis	1 h 30 en 2005
Expert ingénierie	Rencontré sur Lille	1 h en 2005

Personnes rencontrées à la SNCF	Lieu	Nombre d'heures d'entretiens et années
Expert matériel n°1	Rencontré au siège de la Direction Matériel (Paris)	1 h en 2005 1 h 30 en 2006
Expert matériel n°2	Rencontré au siège de la Direction Matériel (Paris)	2 h en 2006
Chef de Projet Matériel (ancien directeur d'établissement)	Rencontré au siège de la Direction Matériel (Paris)	2 h en 2005
Expert Traction	Rencontré au siège de la Traction	1 h 30 en 2005
Expert sécurité	Rencontré au siège du fret	1h en 2005
Animateurs nationaux de l'Innovation Participative		
Animateur national de l'IP pour la direction de l'Infrastructure (Changement de personne à ce poste en 2006)	Direction de l'Infrastructure à Paris St Lazarre	4 h en 2004 (2 entretiens) 3 h en 2005 4 h en 2006 (2 entretiens) 2 h en 2007
Animateur national de l'IP pour la direction du Matériel	Rencontré au siège de la Direction Matériel (Paris) Puis lors de la journée de l'IP organisée par l'Infrastructure (octobre 2006)	1 h en 2005 1 h 30 en 2006 1 h
Animateur national de l'IP pour la direction VFE (Changement de personne à ce poste en 2005)	Dans les locaux en direction centrale VFE	1 h en 2004 (entretien téléphonique) 2 h en 2005 0 h 30 en 2006
Animateur national de l'IP pour la direction de la Traction	Direction de la Traction (Paris)	2 h en 2004 1 h en 2005 1 h en 2006
Animateur national de l'IP pour la direction du fret	Direction du fret (Paris)	1 h en 2005 2 h en 2006 (3 entretiens)
Animateur national de l'IP pour l'hygiène et la sécurité	Rencontre au siège à Paris Montparnasse	2 h en 2006
Animateur national de l'IP pour l'hygiène et la sécurité (passé sur un autre poste au moment de l'interview téléphonique)	Interview par téléphone	1 h en 2005
Animateur de l'IP à l'ingénierie et expert	Etablissement, siège de l'Ingénierie à St Denis	2 h en 2005 1 h en 2006
Animateur de l'IP à la Direction de la Stratégie et du Développement durable	Rencontré au siège de la SNCF	3 h en 2005 1 h en 2006 (par téléphone)

Personnes rencontrées à la SNCF	Lieu	Nombre d'heures d'entretiens et années
Animateurs régionaux de l'Innovation Participative		
Animateur IP régional n°1	Rencontres sur Lille en établissement et sur Paris	2 h en 2004 3 h en 2005 (2 entretiens) 2 h en 2006
Animateur IP régional n°2	Lors de journée innovation sur Paris	2 h en 2005
Animateur IP régional n°3	Rencontre en établissement	1 h en 2005
Animateurs locaux de l'Innovation Participative		
Animateur IP en établissement n°1	Rencontre en établissement	1 h en 2005 1 h en 2006
Animateur IP en établissement n°2	Rencontre en établissement	1 h en 2005
Animatrice IP en établissement n°3	Rencontre en établissement	1 h en 2005 1 h en 2006
Animatrice IP en établissement n°4	Rencontre sur Paris	1h30 en 2004 0h45 en 2005
Innovateur n°1	Rencontré sur Lille	1 h en 2004 1 h en 2005 1 h en 2006
Innovateur n°2	Rencontré sur Lille	1 h 30 en 2005
Innovateur n°3	Rencontré sur Paris, en direction centrale et en établissement	2 h en 2004 et en 2005
Innovateur n°4	Rencontré en établissement (2 fois) et une fois dans les locaux du siège suite à une manifestation autour de la recherche et l'innovation dans l'entreprise	2 h en 2004 1 h en 2005 1 h en 2006
Innovateur n°5	Rencontré en Direction centrale (au cours du développement de son innovation)	2 h en 2005 1 h en 2006
Innovateur n°6	Rencontré sur Lille	2 h en 2005
Innovateur n°7	Rencontré sur Paris au siège	1 h en 2005
Innovateur n°8	Rencontré sur Paris	1 h 30 en 2005 0 h 45 en 2006
Innovateur n°9	Rencontré sur Paris puis par téléphone	1 h en 2005 1 h en 2006
Innovateur n°10	Par téléphone	1 h 30 en 2006
Innovateur n°11	Rencontré en établissement	1 h 45 en 2003
Innovateur n°12	Par téléphone	1 h en 2003

Personnes rencontrées à la SNCF	Lieu	Nombre d'heures d'entretiens et années
Directeurs d'établissement		
Directeur d'établissement n°1	Sur Paris	1 h en 2005
Directeur d'établissement n°2	Sur Paris	1 h en 2006
Responsables hiérarchiques d'innovateurs		
Rencontre de Dirigeants de proximité n°1	En établissement	1 h en 2004
Rencontre de Dirigeants de proximité n°2	En établissement	1 h en 2005
Rencontre de Dirigeants de proximité n°3	En établissement	1 h en 2005
Rencontre de Dirigeants de proximité n°4	En établissement	1 h en 2006
Rencontre de Dirigeants de proximité n°5	En établissement	1 h en 2005 0 h 30 en 2006
	TOTAL	175 h

Personnes rencontrées	Lieu	Nombre d'heures d'entretiens et années
Président fondateur du réseau Innov'Acteurs	Par téléphone Lors du Carrefour Innov'Acteurs en novembre 2006 et par téléphone	2 h (interview téléphonique) en 2005 2h30 entretien en 2006
Consultant n°1 en créativité ayant travaillé avec la SNCF	Rencontré sur Lille	4 h en 2003 (3 entretiens) 1 h en 2004 1 h en 2005 1 h en 2006
Consultant n°2 en créativité ayant travaillé avec la SNCF	Rencontré sur Lille	2 h en 2003 2 h en 2004 2 h en 2005 1 h en 2006
Consultant n°3 en créativité ayant travaillé avec la SNCF	Rencontré sur Paris	2 h en 2004 1 h en 2006
Entreprise PME prestataire, qui a été partenaire pour le développement de différentes Innovations Participatives	Rencontré dans un établissement de la SNCF et dans ses locaux	3 h en 2005
	TOTAL	24,5 h

Annexe 3 : Modèle de guide d'entretien détaillé

Carine DESLEE
Université de LILLE
Port. 06 10 19 39 08
E-mail : carinedeslee@wanadoo.fr

GUIDE D'ENTRETIEN SNCF

Les thèmes abordés sont :

- Mieux vous connaître
- La perception de l'environnement
- L'innovation de façon générale
- L'innovation au sein de la SNCF plus concrètement
- L'innovation, ses difficultés
- L'innovation, le contrôle et la culture
- La stratégie de la SNCF
- Les pratiques de GRH / outils / motivation

- A) Rapide présentation. Rappel des règles : confidentialité, déontologie.
- B) Thématiques de recherche principale : Innovation Participative. Freins, leviers.
- C) Objectifs de l'entretien :
- Recueillir la perception par l'interviewé(e) de la culture de l'organisation observée en général et de sa Direction en particulier,
 - Certaines des informations seront à recueillir dans un second temps (les questions relatives au contexte organisationnel et à la structure organisationnelle),
 - Recueillir la perception de l'interviewé sur le processus de développement de l'innovation dans l'organisation en général et dans sa Direction en particulier (en particulier : quels sont les acteurs clefs ? quels sont les obstacles principaux ?
 - Identifier les « zones de conflit » en particulier en ce qui concerne les managers entre le mode de fonctionnement bureaucratique. et l'innovation. Quels sont les endroits où l'innovation va bloquer ?
 - Identifier des innovations à creuser. Mise en contact.

Mieux vous connaître

- Pouvez-vous me rappeler votre fonction à la SNCF ?
- Depuis combien de temps êtes-vous à la SNCF ?
- Quel est votre parcours dans cette entreprise ?
- Quelles sont vos missions ?
- Où vous situez-vous dans l'organigramme ?
- Managez-vous des équipes ?
- Quel est votre parcours professionnel (en dehors de cette entreprise ?
- Quelle est votre formation ?

1) La perception de l'environnement

- Qui sont, selon vous, vos principaux concurrents aujourd'hui ?
- Et dans 5 ans ?
- De façon plus générale, quand votre entreprise a-t-elle dû développer de nouvelles compétences, savoir-faire ou technologie et lesquels ?

2) L'innovation de façon générale

- Pourquoi l'innovation aujourd'hui ?
- Votre définition de l'innovation ?
- Comment articulez-vous innovation et projet ?
- Comment articulez-vous innovation et changement ?
- Comment caractérisez-vous une innovation stratégique ?

3) L'innovation au sein de votre entreprise plus concrètement

- Comment caractériseriez-vous votre entreprise en terme d'innovation : plutôt innovante, plutôt pas innovante ? Quels sont selon vous les objectifs innovants de votre société actuellement ?
- En quoi vous considérez-vous comme plus ou moins innovant que vos concurrents ?
- quel est d'après vous le moment critique dans l'innovation ? (« coup de pouce »...)
- Concrètement, quelles innovations dans votre entreprise ?

Rétrospectif

- Quelles sont les principales innovations dont vous avez été témoins à ce poste ou dans vos postes précédents ?
- Quelles sont les principales innovations où vous avez été acteur à ce poste ou dans vos postes précédents ?

Actuel

- Pouvez-vous me parler d'un projet innovant dans votre entreprise ?

- Favorise-t-on selon vous l'innovation dans votre organisation ? Si oui, comment favorise-t-on l'innovation dans votre organisation ? Si non, qu'est-ce qui pourrait être mis en œuvre pour favoriser l'innovation dans votre organisation ?
- Existe-t-il des mesures d'incitations à l'innovation ?
- Qui est à l'origine de cette innovation dans votre société ? Que fait cette personne dans la structure ?
- Quelles sont les sources possibles d'inspiration de l'innovation selon vous ?
- Qu'évoque pour vous l'expression d'Innovation Participative ?
- Quelle définition de l'Innovation Participative donneriez-vous ?

4) L'innovation, ses difficultés.

- Quelles sont selon vous les étapes d'une innovation (que vous menez ou avez menée) ?
- Sur quoi porte ou portait l'innovation ?
- Quels types de difficultés ou freins rencontrez-vous sur vos innovations en cours ?
- Pouvez-vous me donner des exemples d'innovation qui n'ont pas abouti ?
- Selon vous pour quelles raisons ?
- Quels ont été les facilitateurs ? Quel accompagnement ? Quelles aides ?

5) L'innovation, le contrôle et la culture

- Comment est faite la gestion de l'innovation ? Y a-t-il dans votre organisation une Direction, ou un Département en charge de l'innovation ?
- Concrètement, comment une idée innovante peut-elle être remontée ?
- Comment une innovation est-elle suivie ? A quelles étapes ?
- Selon vous, qu'est-ce qui caractérise la culture de la SNCF ?
- En quoi selon vous la culture de votre organisation est-elle source de freins pour l'innovation ?
- Quels sont selon vous les éléments susceptibles de faciliter l'innovation dans l'organisation ?

6) La stratégie de la SNCF

- Qu'est-ce qui fait la force de votre entreprise : l'opérationnel et la production ou l'innovation et la croissance ?
- Essayez-vous volontairement d'influencer votre environnement concurrentiel ? Si oui, de quelle manière ?
- Existe-t-il un projet d'entreprise ? Si Oui, sur quoi repose-t-il ?
- Quelle problématique est la plus importante pour vous : le développement de nouvelles stratégies ou la maîtrise des processus internes (approvisionnement, production...) ?
- Avez-vous déjà été le premier de votre secteur à développer une compétence, un savoir-faire ou une technologie particulière ? Avez-vous été suivi par vos concurrents ?

7) Les pratiques de GRH (outils, motivation...)

- Votre entreprise a-t-elle une démarche formalisée de GPEC (gestion prévisionnelle d'évaluation des compétences) ?
- Quels sont les outils que la GRH met à votre disposition dans l'accompagnement ou la gestion de l'innovation ?

Remarque 1 :

L'entretien se termine par un certain nombre de questions plus personnelles, par exemple celles qui n'ont pas pu être posées dans « Mieux vous connaître » ou d'autres suivant le déroulement de l'entretien.

Remarque 2 :

Ce modèle de guide d'entretien est adapté en fonction des populations rencontrées. Un Directeur d'établissement a par exemple été plus longuement interviewé sur la stratégie de l'entreprise qu'un agent du terrain, porteur d'une innovation.

Annexe 4 : Dictionnaire de données associé des bases de données innovation à la SNCF

Base de données relative au dossier d'innovation

Intitulé	Description	Commentaires ou valeurs possibles
Région	Il s'agit de la Région dans laquelle l'innovation a été créée administrativement.	Ceci recouvre les 23 Régions SNCF ainsi que les autres Directions et la Caisse de Prévoyance et de retraite.
Etablissement	Il s'agit de l'établissement dans lequel l'innovation a été créée administrativement.	L'établissement est rattaché à la région ci-dessus. Plusieurs centaines d'établissements ont créé administrativement des innovations dans la base INNOGEST.
Catégorie de l'établissement	-	Valeurs possibles : DTA, DR, CEX, EM, ET, ECT, SN.
N° dossier	Il s'agit du numéro de dossier attribué à chaque innovation par le serveur INNOGEST qui permet la gestion informatique des dossiers depuis 1994. Ce numéro permet de repérer de façon unique sur le plan national chaque innovation. Il permet également de « prendre date » ce qui est utile en cas de litige sur l'antériorité de l'idée.	Format : XXXXYYYYYYYY où - XXXX est l'année de création administrative du dossier, - YYYYYYYY est un numéro d'ordre donné par le serveur INNOGEST aux innovations quand elles sont créées. - Exemple : 20030000001 est la 1^{ère} innovation créée en 2003.
Idée	Descriptif de l'idée d'innovation.	Texte libre
Développement	Descriptif de l'intérêt de l'innovation proposée	Texte libre ; ce champ n'est pas toujours renseigné
Avis de la hiérarchie	Avis de la hiérarchie sur le dossier proposé	Texte libre ; ce champ n'est pas toujours renseigné
Nom du hiérarchique	Nom du hiérarchique de l'innovateur	Texte libre ; ce champ n'est pas toujours renseigné
Secteur d'activité	Il s'agit du secteur d'activité concerné par l'innovation. Les valeurs possibles sont les suivantes : infrastructure (IN), matériel	Un établissement peut donc créer des innovations touchant des secteurs d'activités différents de

Intitulé	Description	Commentaires ou valeurs possibles
	(MT), Activités Frêt (FR), Activités Voyageurs (AV), Ressources Humaines (RH), Economie-Finances-Achats (EF), Traction (TR), EC... autres et non renseigné (NULL).	l'entreprise.
Date de création	Il s'agit de la date de création administrative de l'innovation dans la base de données INNOGEST	Format JJ/MM/AAAA Dans le cas d'un innovateur de statut cadre ou maîtrise alors celui-ci a accès informatiquement au serveur intranet INNOGEST pour créer administrativement son idée d'innovation. Dans le cas d'un opérateur de terrain alors celui-ci doit passer par sa ligne hiérarchique et notamment son animateur innovation de l'établissement.
Date de prise en charge locale	Cette information indique si une prise en charge de cette innovation par l'animateur local innovation a eu lieu. Si tel est le cas alors la date de prise en charge est indiquée. Dans le cas contraire la zone est vide (NULL).	Format JJ/MM/AAAA
Application	Cette information indique si cette innovation a été appliquée localement ou pas.	Valeurs possibles A1 si l'idée est appliquée dans l'unité A2 si l'idée est appliquée dans l'établissement A3 si l'idée est non appliquée dans l'établissement A4 si la réponse est en attente
Suite donnée	Cette information indique si le dossier innovation a été transmis à un niveau supérieur au niveau local ou pas.	S1 si l'idée est retenue localement S2 si l'idée n'est pas retenue localement S3 si l'idée est transmise pour étude régionale S4 si l'idée est transmise à l'atelier directeur pour étude S5 si l'idée est transmise à la région pour aide de la recherche S6 si la décision est différée localement S7 pour les autres cas
Montant gratification	Il s'agit du montant de la gratification en € versée en local à l'innovateur.	Montant en €
Observation	Il s'agit d'une observation au niveau local sur ce qui a été fait sur le dossier	Texte libre

Intitulé	Description	Commentaires ou valeurs possibles
	en question, qu'il s'agisse de la suite donnée au dossier ou de la gratification par exemple.	
Trans. locale	Cette information indique si l'animateur innovation local a transmis le dossier à la Région notamment si il ne s'agit pas d'une idée à application purement locale. Dans ce cas la date de transmission administrative du dossier est renseignée dans la zone. C'est à l'animateur innovation local de décider (ou au comité de pilotage /comité de décision de l'innovation de l'établissement) si l'idée d'innovation a a priori une portée purement locale ou au contraire une portée au moins régionale.	Format JJ/MM/AAAA
Date de prise en charge régionale	Cette information indique si une prise en charge de cette innovation par l'animateur régional innovation a eu lieu, Si tel est le cas alors la date de prise en charge est indiquée. Dans le cas contraire la zone est vide (NULL).	Format JJ/MM/AAAA
Application (régionale)	Il s'agit de l'application décidée une fois que le dossier a été étudié au niveau régional (si tant est qu'il ait été précédemment transmis au niveau régional pour étude évidemment).	Valeurs possibles A1 si l'idée est appliquée dans l'établissement A2 si l'idée est appliquée régionalement A3 si l'idée est non appliquée régionalement A4 si la réponse est en attente
Suite donnée au niveau régional	Cette information indique si le dossier innovation a été transmis à un niveau supérieur au niveau régional ou pas.	S1 si l'idée est retenue régionalement S2 si l'idée n'est pas retenue régionalement S3 si l'idée est transmise pour étude nationale S4 si l'idée est transmise à l'atelier directeur pour étude S5 si l'idée est transmise pour aide de la recherche S6 si la décision est différée régionalement
Gratification régionale	Il s'agit du montant de la gratification en € versée au niveau régional à l'innovateur.	Montant en €
Observation régionale	Il s'agit d'une observation au niveau régional sur ce qui a été fait sur le dossier en question, qu'il s'agisse de la suite donnée au dossier ou de la gratification par exemple.	Texte libre
Trans. Régionale	Cette information indique si l'animateur innovation régional a transmis le	Format JJ/MM/AAAA

Intitulé	Description	Commentaires ou valeurs possibles
	dossier au niveau national. Dans ce cas la date de transmission administrative du dossier est renseignée dans la zone. C'est à l'animateur innovation régional (ou au Comité adhoc) de décider si l'idée d'innovation a a priori une portée régionale ou nationale.	
Date de prise en charge (PEC) nationale	Cette information indique si une prise en charge de cette innovation par l'animateur national a eu lieu. Si tel est le cas alors la date de prise en charge est indiquée. Dans le cas contraire la zone est vide (NULL).	Format JJ/MM/AAAA
Application (nationale)	Il s'agit de l'application décidée une fois que le dossier a été étudié au niveau national (si tant est qu'il ait été précédemment transmis au niveau national pour étude évidemment).	Valeurs possibles A1 si l'idée est appliquée nationalement A2 si l'idée est non appliquée nationalement A3 si l'idée est appliquée aux régions intéressées A4 si l'idée est appliquée aux établissements intéressés A5 si la réponse est en attente
Suite donnée (au niveau national)	Cette information indique quelle décision a été prise sur le dossier au niveau national.	S1 si l'idée est retenue nationalement S2 si l'idée n'est pas retenue nationalement S3 si la décision est différée nationalement S5 : <i>signification de cette codification non connue</i> S6 : <i>signification de cette codification non connue</i>
Gratification nationale	Il s'agit du montant de la gratification en € versée au niveau national.	Montant en €
Observation nationale	Il s'agit d'une observation au niveau national sur ce qui a été fait sur le dossier en question, qu'il s'agisse de la suite donnée au dossier ou de la gratification par exemple.	Texte libre
Trans. Nationale	Cette information indique si l'animateur national a transmis le dossier à ses correspondants experts au niveau national. Dans ce cas la date de transmission administrative du dossier est renseignée dans la zone.	Format JJ/MM/AAAA
Date de clôture	Cette information indique si le dossier a été clôturé sur un plan administratif. Ceci ne préjuge pas d'un déploiement effectif de l'innovation. Dans le cas où la clôture a eu lieu une date correspondant à cette clôture est renseignée.	Format JJ/MM/AAAA

Intitulé	Description	Commentaires ou valeurs possibles
Gratification de type 1110	Montant de la gratification de type 1110 classant les dépenses au niveau national.	Montant en €
Gratification de type 1120	Montant de la gratification de type 1120 classant les dépenses au niveau régional.	Montant en €
Date de versement de la gratification 1110	Il s'agit de la date à laquelle la gratification de type 1110 a été versée à l'innovateur.	Date AAAAMMJJ HHMMSS
Date de versement de la gratif 1120	Il s'agit de la date à laquelle la gratification de type 1120 a été versée à l'innovateur.	Date AAAAMMJJ HHMMSS
Montant des économies	Il s'agit des économies générées par l'innovation.	Montant en €
Autres récompenses	L'innovateur peut recevoir une autre forme de récompense qu'une gratification financière, par exemple un livre.	Texte libre.
Application	Il s'agit à la clôture du dossier de l'application décidée pour l'innovation ; attention ceci ne signifie pas que l'innovation soit réellement appliquée (cf. champ de données diffusion).	A1 si application locale décidée A2 si application régionale décidée A3 si application nationale décidée A4 si décision de ne pas appliquer A5 si la décision n'a pas été encore prise

Base de données relatives aux innovateurs

Dans cette base il peut y avoir plusieurs enregistrements pour un même dossier innovation. De même pour un même innovateur il peut y avoir plusieurs dossiers d'innovation différents.

Nom de la donnée	Description	Commentaires ou valeurs possibles
Immatriculation de l'innovateur	Il s'agit de l'immatriculation de l'innovateur qui a émis l'idée.	Format : 7 chiffres + 1 lettre
Nom de l'auteur	Il s'agit du nom de l'auteur de l'innovation.	Texte Libre
Prénom de l'auteur	Il s'agit du prénom de l'auteur de l'innovation.	Texte Libre
Grade	Il s'agit du grade de l'auteur de l'innovation.	Selon la nomenclature SNCF
Collège	Il s'agit du numéro du collège de l'auteur de l'innovation.	Selon la nomenclature SNCF
Numéro de téléphone	Numéro de téléphone de l'auteur de l'innovation	Zone libre
Email	Email de l'auteur de l'innovation	Zone libre
N° dossier	Il s'agit du numéro de dossier attribué à chaque innovation par le serveur INNOGEST qui permet la gestion informatique des dossiers depuis 1994. Ce numéro permet de repérer de façon unique sur le plan national chaque innovation. Il permet également de « prendre date » ce qui est utile en cas de litige sur l'antériorité de l'idée.	Format : XXXXYYYYYYYY où - XXXX est l'année de création administrative du dossier, - YYYYYYY est un numéro d'ordre donné par le serveur INNOGEST aux innovations quand elles sont créées. - Exemple : 20030000001 est la 1^{ère} innovation créée en 2003.
Idée	Descriptif de l'idée d'innovation.	Texte libre

Base de données expertises

Nom de la donnée	Description	Commentaires ou valeurs possibles
N° dossier	Il s'agit du numéro de dossier attribué à chaque innovation par le serveur INNOGEST qui permet la gestion informatique des dossiers depuis 1994. Ce numéro permet de repérer de façon unique sur le plan national chaque innovation. Il permet également de « prendre date » ce qui est utile en cas de litige sur l'antériorité de l'idée.	Format : XXXXYYYYYYYY où - XXXX est l'année de création administrative du dossier, - YYYYYYYY est un numéro d'ordre donné par le serveur INNOGEST aux innovations quand elles sont créées. - Exemple : 200300000001 est la 1^{ère} innovation créée en 2003.
Immat expert	Il s'agit de l'immatriculation de l'expert qui a étudié le dossier de l'innovation. Cette immatriculation est sans doute l'identifiant de cette personne dans la base de données du personnel.	Format : 7 chiffres + 1 lettre
Demande date expertise	Il s'agit de la date à laquelle l'expertise a été demandée sur un plan administratif.	Format date AAAAMMJJ HHMMSS
Date fin expertise	Il s'agit de la date à laquelle l'expert a terminé d'étudier le dossier et donné sa position.	Format date AAAAMMJJ HHMMSS
Avis	Descriptif de la position de 'expert sur le dossier soumis.	Texte libre

Base de données « sous-secteur »

Nom de la donnée	Description	Commentaires ou valeurs possibles
N° dossier	Il s'agit du numéro de dossier attribué à chaque innovation par le serveur INNOGEST qui permet la gestion informatique des dossiers depuis 1994. Ce numéro permet de repérer de façon unique sur le plan national chaque innovation. Il permet également de « prendre date » ce qui est utile en cas de litige sur l'antériorité de l'idée.	Format : XXXXYYYYYYYY où - XXXX est l'année de création administrative du dossier, - YYYYYYYY est un numéro d'ordre donné par le serveur INNOGEST aux innovations quand elles sont créées. - Exemple : 20030000001 est la première innovation créée en 2003.
Secteur d'activité	Il s'agit du secteur d'activité concerné par l'innovation.	Valeurs possibles : - IN : Infrastructure, - MT : Matériel, - FR : Frêt, - AV : Activité Voyageur - TR : Traction, - RH : Ressources Humaines, - EF : Economie Finance
Sous secteur d'activité	Il s'agit du sous-secteur d'activité concerné par l'innovation au sein du secteur d'activité déjà identifié.	Exemples de valeurs possibles si le secteur d'activité est IN (Infrastructure) : - maintenance des voies, - maintenance signalisation électrique, - maintenance télécommunications,

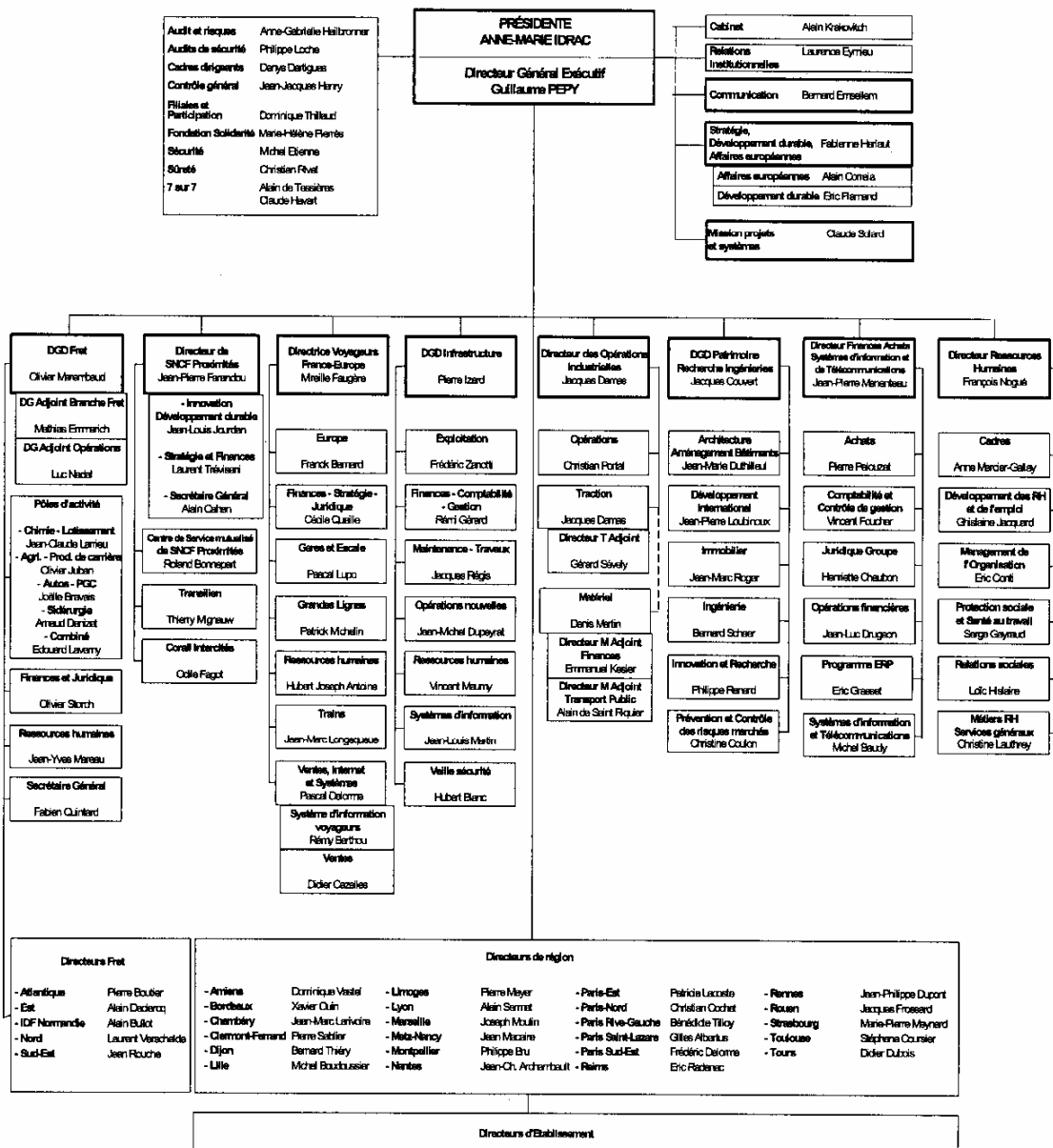
Base de données « effets »

Nom de la donnée	Description	Commentaires ou valeurs possibles
N° dossier	Il s'agit du numéro de dossier attribué à chaque innovation par le serveur INNOGEST qui permet la gestion informatique des dossiers depuis 1994 (????). Ce numéro permet de repérer de façon unique sur le plan national chaque innovation. Il permet également de « prendre date » ce qui est utile en cas de litige sur l'antériorité de l'idée.	Format : XXXXYYYYYYYY où - XXXX est l'année de création administrative du dossier, - YYYYYYYY est un numéro d'ordre donné par le serveur INNOGEST aux innovations quand elles sont créées. - Exemple : 200300000001 est la première innovation créée en 2003.
Effet	Effet de l'innovation	Valeurs possibles à lister : - E1 Sécurité - E2 sûreté - E3 Conditions de travail - E4 Régularité - E5 Economies, - E6 Service client interne et ou externe

Annexe 5 : Organigramme détaillé de la SNCF¹⁴³ en septembre 2007.

Septembre 2007

Organigramme de la SNCF



¹⁴³ Cet organigramme détaillé a été mis à jour en septembre 2007 par la SNCF. La Direction de l'exploitation en charge de l'infrastructure est ici détaillée en deux directions (Direction de l'Infrastructure et Direction du Patrimoine, de la Recherche et de l'Ingénierie).

Annexe 6 : Quelques points de repères chiffrés sur la SNCF

Dimensionnement du réseau :

La SNCF exploite 32.000 kilomètres de voies, dont 1 541 Km de voies à grande vitesse : les Lignes à Grande Vitesse en France constituent plus de la moitié de l'infrastructure européenne à grande vitesse. Plus de 14 000 trains circulent chaque jour sur ces lignes (194 lignes dans 23 régions). En 2003, la SNCF a transporté 900 millions de voyageurs et 120 millions de tonnes de marchandises. 360 rames TGV parcourent chaque jour 1.300 000 kilomètres soit trois fois la distance Terre – Lune.

Effectifs totaux :

Il y a 40 ans : 600. 000 agents.

Fin 1992, la SNCF compte 195.000 cheminots environ dont 188.000 agents du cadre permanent, recouvrant les agents stagiaires à l'essai puis commissionnés en fin du stage d'essai. A ce chiffre de 188.000 agents s'ajoute 9.000 contractuels à temps plein ou partiel et quelque 1400 cadres supérieurs ou « hors statut » (sources : Lemoine et al., 1993 : 125).

L'effectif de la SNCF au 31/12/2001 est de 181.565 personnes. En 2003, la SNCF compte 175.000 cheminots (240.000 si l'on compte l'ensemble du groupe).

C'est l'un des plus grands employeurs de France.

En 2004 : 165.000 salariés cheminots.

Emploi :

- 46 000 recrutements réalisés depuis 1997
- 56 % des personnels à renouveler entre 2003 et 2012
- environ 1 million d'euros par jour de dépenses en formation (masse salariale brute)
- 10 966 000 heures de formation en 2001

Chiffres d'affaires :

En 2003, le chiffre d'affaires de la SNCF s'élève à 14,7 milliards d'euros pour un résultat courant négatif de 179 millions d'euros.

En 2004, le chiffre d'affaires de la SNCF s'élève à 15,5 milliards d'euros pour un résultat courant de 153 millions d'euros.

En 2005, le chiffre d'affaires de la SNCF atteint les 16 milliards d'euros pour un résultat courant qui s'améliore de 417 millions d'euros. Cette croissance du résultat est portée par les activités de Voyage France Europe, le développement des prestations de la branche Transport Public avec le TER et le Transilien et la hausse du volume de travaux de l'infrastructure associée à une bonne maîtrise des coûts d'exploitation.

Les activités Voyageurs ont été scindées en deux Directions courant 2004 : la Direction du Transport Public (TP) et la Direction VFE (Voyages France Europe)

Le chiffre d'affaire en 2006 s'élève à 22,2 milliards d'euros et se décompose de la façon suivante (d'après une source SNCF de l'Intranet, *Projet Industriel 2006-2008, Stratégie du Groupe*) :

- Transport Public (TER, Transilien, KEOLIS) : 6,6 milliards d'euros.
- Voyage France Europe (TGV, Corail, Eurostar, Thalys, Lyria, Elipsos, Arténa, Gares) : 5,5 milliards d'euros.
- Fret : 6,1 milliards d'euros.
- Infrastructure (Equipement, exploitation, Systra, Ingénierie, ...) : 4 milliards d'euros.

Annexe 7 : La clarification des rôles entre RFF et la SNCF. Le contenu de la loi n°97-135 du 13/02/1997

RFF met en oeuvre, sous contrôle de l'État, le schéma du réseau ferroviaire prévu dans la législation et la SNCF a pour vocation la gestion du trafic et des circulations sur le réseau, du fonctionnement et de l'entretien des installations techniques et de la sécurité, en obéissant aux objectifs et principes de gestion définis par RFF. La SNCF sera rémunérée à cet effet.

RFF devient propriétaire du réseau ferré national. Il est chargé d'assurer le financement et le développement, la cohérence et la mise en valeur du réseau. Il devient maître d'ouvrage des opérations d'investissement réalisées sur le réseau ferré.

RFF exprime ses besoins, commande et paie les ouvrages réalisés par le maître d'œuvre : projets de développement (aménagement du réseau existant, lignes nouvelles) et modernisation (grosses opérations de rénovation des installations). Il est responsable de la maîtrise des coûts et des délais et de la qualité de la réalisation. Il est gestionnaire des infrastructures et définit les principes et les objectifs applicables en matière de gestion du trafic et des circulations, de fonctionnement et d'entretien du réseau. Il a la responsabilité de l'attribution des sillons au(x) entreprise(s) ferroviaire(s).

Le contenu de la loi n°97-135 du 13/02/1997 relative à la création de RFF.

Les principaux points de cette loi sont présentés ci-après :

a) Les conditions d'exécution et de rémunération des missions de la SNCF sont établies par un décret en Conseil d'État. Le décret établit aussi les modalités selon lesquelles RFF exerce le rôle de maître d'ouvrage (MOA) des opérations d'investissement sur le réseau ferré national, ou confie à la SNCF, après définition des programmes et enveloppes financières prévisionnelles, des mandats de MOA pouvant porter sur des enveloppes d'opérations.

b) Le personnel RFF a la qualité d'électeur et est éligible aux élections des représentants du personnel au comité d'entreprise, ainsi que les élections des représentants des salariés au conseil d'administration de RFF. Le RFF est également soumis, en matière de gestion financière et comptable, aux règles applicables aux entreprises industrielles et commerciales et au contrôle économique, financier et technique de l'État.

c) Les biens constitutifs de l'infrastructure et les immeubles non affectés à l'exploitation de services de transport appartenant à l'État et gérés par la SNCF sont, depuis le 1er janvier 1997, apportés en pleine propriété à RFF. Il s'agit des voies, des ouvrages d'art, des passages à niveau, des quais à voyageurs et à marchandises, des triages et des ateliers de transport combiné, des installations de signalisation, de sécurité, de traction électrique et de télécommunications liées aux infrastructures et des bâtiments affectés au fonctionnement et à l'entretien des infrastructures.

d) Les biens dévolus à l'exploitation des services de transport resteront en pleine propriété de la SNCF. Ce sont les gares, les entrepôts et cours de marchandises, les installations d'entretien du matériel roulant, les ateliers de fabrication, de maintenance et de stockage des équipements liés à l'infrastructure, les immeubles administratifs et tous les biens liés au logement social ou au logement des agents de la SNCF, de ses filiales et participations financières.

e) Le RFF est substitué à la SNCF pour les droits et obligations liés aux biens qui lui sont apportés, à l'exception de ceux afférents à des dommages constatés avant le 1er janvier 1997, et les impôts dont le fait générateur est antérieur à cette date. La dette de 134,2 milliards de francs appartenant à la SNCF sera inscrite au passif de RFF.

f) Les ressources de RFF sont constituées par les redevances liées à l'utilisation du réseau ferré national, les autres produits liés aux biens qui lui sont apportés ou qu'il acquiert, les concours financiers de l'État et autres concours, notamment ceux des collectivités territoriales. Les ressources de la SNCF sont constituées par les concours financiers de l'État, au titre des charges résultant des missions de service public, et par les concours des collectivités territoriales.

Annexe 8 : Ordre régional du 30 décembre 1954, « organisation et fonctionnement du système des suggestions ». Région du Sud-Ouest.

**SOCIÉTÉ
NATIONALE**
des
**CHEMINS DE FER
FRANÇAIS**

**RÉGION DU SUD-OUEST
DIRECTION**

ORDRE RÉGIONAL

4

Paris, le 30 décembre 1954.

DISTRIBUTION		
P I		
EX	MT	VB
1 à 4	1-2-3(1)-3 bis	1-10 à 13
11 à 14	4-5-6	20 à 25
21, 31	11-13-18	31-32
32 à 42	21 à 25-29	41-41 bis
91 à 93	31-32	43-43 bis
	41-42	51-52
	49	91-92
	51 à 54	
	61-62-63-65	
	91 à 93	
	(1) sauf attachés	

**ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT
DU SYSTÈME DES SUGGESTIONS**

RECTIFICATIFS

A 1 - du 2-3-5

Document abrogé :

— Instruction Générale, Série Administrative, sous-série Affaires Générales n° 1, du 20 juin 1939.

CHAPITRE I. — GENERALITES

ARTICLE PREMIER

Le développement des suggestions répond à un but d'amélioration du service et de recherche d'économies de tous genres. Les suggestions constituent, en outre, par les contacts directs qu'elles provoquent entre les différents échelons hiérarchiques, un puissant moyen de renforcer l'atmosphère de collaboration confiante entre le personnel d'exécution et les cadres.

Toutes les suggestions doivent donc être étudiées de manière objective et leur auteur renseigné rapidement sur la suite donnée. Enfin, l'aide maximum possible doit être apportée aux auteurs lorsque des fabrications ou des essais sont nécessaires.

Les cadres locaux doivent, sur la demande de l'auteur, prêter leur concours pour la rédaction matérielle d'une suggestion, étant entendu que le bénéfice reste entièrement à l'auteur.

But recherché.

— 2 —

ARTICLE 2

Directives générales.

Tous les agents, cadres et agents d'études compris, sont autorisés à présenter des suggestions. Cependant une suggestion rentrant dans les attributions normales d'un cadre ou d'un agent d'études ne peut être prise en considération pour l'attribution d'une gratification.

Une suggestion peut être soumise par plusieurs auteurs.

Les suggestions émises par les agents retraités suivent les mêmes règles que celles émises par les agents en service.

Lorsqu'un établissement reçoit une suggestion émanant d'un étranger à la S.N.C.F., il doit la transmettre immédiatement par la voie hiérarchique à la Direction Générale.

CHAPITRE 2. — ORGANISATION ADMINISTRATIVE

ARTICLE 3

Principes.

1° Il n'existe, à aucun échelon, de « Service des Suggestions » avec personnel spécialisé.

2° L'organisme directeur pour les suggestions est la Direction des Etudes Générales.

3° Il est créé dans chaque Région une « Conférence Régionale des Suggestions » et à la Direction Générale une « Conférence Centrale des Suggestions » dont la composition et les attributions sont fixées aux articles ci-après.

ARTICLE 4

Conférence
Régionale
des Suggestions.

La Conférence Régionale des Suggestions est composée de trois fonctionnaires représentant les trois Services sous la présidence de l'Ingénieur en Chef attaché à la Direction ou de l'un des trois fonctionnaires ci-dessus.

Cette Conférence a les attributions suivantes :

- faire le point de la situation générale et examiner les mesures à prendre pour améliorer le fonctionnement du système ;
- harmoniser les montants des gratifications des suggestions d'intérêt local et régional ;
- examiner les suggestions qui lui paraissent d'intérêt général, en vue de leur transmission à la Direction Générale ;
- accélérer l'instruction des suggestions en sommeil ;
- veiller à l'application effective des suggestions retenues ;
- établir le classement annuel des meilleures suggestions régionales.

ARTICLE 5

Conférence C
des
Suggesti

La Conférence Centrale des Suggestions est composée des Présidents des Conférences Régionales et d'un fonctionnaire désigné par chacun des Organismes de la Direction Générale intéressés. Elle est présidée par le Directeur des Etudes Générales.

Cette Conférence fait le point de la situation, examine les méthodes pratiques mises au point par les Régions, harmonise le montant des gratifications de caractère général rentrant dans sa compétence, procède au classement général annuel des meilleures suggestions et soumet au Directeur Général les propositions de gratifications d'un montant exceptionnel.

— 3 —

ARTICLE 6

1° Chaque suggestion est enregistrée dès sa réception et dotée d'un numéro d'ordre. Les établissements détenteurs de registres de suggestions sont :

- les Organismes de la Direction Générale ;
- les Services Régionaux ;
- les Arrondissements ;
- éventuellement, certains grands établissements désignés par les Chefs de Service.

Circuit
administratif
des
suggestions.

2° L'établissement d'enregistrement adresse immédiatement à l'auteur un accusé de réception. Lorsque l'auteur a demandé l'anonymat, il lui est répondu par la poste à son domicile.

Lorsque la suggestion a été adressée par la poste, l'accusé de réception est accompagné du remboursement en timbres de l'affranchissement de la lettre.

3° Si l'auteur a demandé l'anonymat, le texte de sa suggestion est recopié, accompagné simplement du numéro d'enregistrement, du nom de l'établissement et de la date. L'original est conservé sous clé sous la responsabilité d'un agent spécialement désigné.

4° La suggestion (ou sa copie) est placée à l'intérieur d'un « dossier de suggestion » (modèle A, Annexe 1) rempli conformément aux indications portées. Ce dossier accompagne la suggestion pendant toute l'instruction. Toute la correspondance relative à la suggestion y est insérée dans l'ordre chronologique. Après attribution d'une gratification ou rejet, il est classé au Service Régional ou à l'Organisme de la Direction Générale intéressé.

5° Les Services Régionaux et les Organismes de la Direction Générale correspondent directement entre eux pour tout ce qui concerne les suggestions (demandes de renseignements complémentaires, etc...). Cependant, lorsque la Région estime qu'une suggestion présente un intérêt général, le dossier est transmis aux Etudes Générales, qui le font examiner par l'organisme intéressé. Après instruction, celui-ci retourne le dossier avec son avis aux Etudes Générales qui le retransmettent à la Région, après attribution éventuelle d'une gratification complémentaire justifiée par l'extension de la suggestion (voir chapitre 5).

ARTICLE 7

La Direction Régionale adresse tous les trimestres aux Etudes Générales un état modèle B (Annexe 2), avant les 31 janvier, 30 avril, 31 juillet et 31 octobre pour le trimestre précédent. Cet état comporte une feuille par Service.

A cet effet, les Services tiennent attachement du passage de toutes les suggestions dont elles ont à connaître, quelle que soit leur origine.

Statistiques.

CHAPITRE 3. — EMISSION DES SUGGESTIONS

ARTICLE 8

Les auteurs des suggestions disposent des moyens suivants :

- a) saisir leur chef direct ;
- b) envoyer leur suggestion à la Direction Générale sous enveloppe portant la mention « Etudes Générales (suggestions) » ;
- c) utiliser la « Boîte à idées » en adressant leur suggestion, *par la poste* à l'une des adresses suivantes, selon la nature de la suggestion :
 - M. le Chef du Service de l'Exploitation
(Boîte à idées)
1, place Valhubert, Paris (13°).
 - M. le Chef du Service de la Voie et des Bâtiments
(Boîte à idées)
1, place Valhubert, Paris (13°).
 - M. le Chef du Service du Matériel et de la Traction
(Boîte à idées)
41, boulevard de la Gare, Paris (13°).

Mode d'émission
des
suggestions.

Rectificatif n° 1 à l'Ordre
Régional n° 4 du 30 décembre
1954 (Béquet à coller sur le
texte de l'article 8, page 4.

Il n'existe pas d'imprimé spécial pour rédiger une suggestion. Celle-ci doit être présentée sous forme de lettre, datée et signée, portant le nom, le grade, la résidence et le Service de l'intéressé, ainsi que son adresse personnelle.

L'anonymat absolu est garanti à tous les auteurs qui en expriment le désir dans les cas a) et b) ci-dessus. Il est assuré d'office, sauf indication contraire de l'auteur, pour les suggestions émises par la « Boîte à idées ».

L'anonymat s'entend depuis le dépôt de la suggestion jusqu'à la remise éventuelle de la gratification. L'auteur peut également demander à ne conserver l'anonymat que pendant l'instruction et en cas de rejet, mais à être connu si sa suggestion est acceptée. Dans tous les cas, son désir est scrupuleusement respecté.

CHAPITRE 4. — INSTRUCTION DES SUGGESTIONS

ARTICLE 9

Instruction
à l'échelon
local.

Les suggestions d'intérêt local sont instruites par le Chef d'établissement, lorsqu'elles lui ont été remises directement par leur auteur (éventuellement après passage par l'établissement d'enregistrement) ou qu'elles lui ont été transmises sous forme anonyme ou non par le Service Régional. D'autre part, l'intérêt régional ou général d'une suggestion ne ressort — sauf cas particulier — que d'une application locale préalable.

C'est au cours de l'instruction locale que les cadres doivent — sauf dans le cas de l'anonymat — garder un contact étroit avec l'auteur, l'amener à préciser son idée, la discuter objectivement, faciliter les moyens d'exécution de l'outillage éventuellement nécessaire, etc... Le rôle du Chef d'établissement est prépondérant.

Dans les établissements importants, il est recommandé qu'un des agents dirigeants, de préférence ayant un long séjour dans l'établissement, doté d'autorité et de bon sens, soit spécialement chargé par le Chef d'établissement de suivre l'instruction de toutes les suggestions, en se faisant au maximum l'avocat de l'auteur, c'est-à-dire en s'assurant que la pensée de celui-ci a été bien comprise et que les objections éventuellement soulevées sont réellement fondées.

L'instruction locale conduit à l'adoption ou au rejet. Dans les deux cas le Chef d'établissement fait un bref rapport, faisant apparaître les difficultés financières, investissements nouveaux, économies de main-d'œuvre, matières, outillage, etc... Ce rapport est transmis avec le dossier au Chef d'Arrondissement. Celui-ci, après examen, le transmet au Service Régional avec son avis et une proposition de gratification en cas d'acceptation.

ARTICLE 10

Instruction
à l'échelon
régional.

Les Services Régionaux reçoivent des Arrondissements les dossiers des suggestions instruites localement. Ils les examinent rapidement, rectifient éventuellement les propositions de gratification et recherchent les possibilités d'extension régionale.

D'autre part, ils instruisent directement certaines suggestions du fait de leur nature. Le contact avec l'auteur est généralement moins nécessaire et souvent plus difficile, mais il doit être recherché, notamment à l'occasion des tournées. Lorsqu'un essai est jugé nécessaire, on y fera participer dans la mesure du possible l'établissement de l'auteur.

Enfin ils transmettent aux Etudes Générales les dossiers des suggestions qui leur paraissent susceptibles d'une extension à l'ensemble de la S.N.C.F.

Lorsque l'instruction conclut au rejet, l'intéressé en est avisé par une lettre circonstanciée. Sauf dans le cas de l'anonymat, cette réponse est transmise sous le couvert du Chef d'Etablissement qui doit l'accompagner d'explications orales suffisantes pour convaincre l'auteur.

— 5 —

ARTICLE 11

Un certain nombre de suggestions sont du ressort de la Direction Générale, notamment dans le domaine de la gestion du personnel, de la réglementation de sécurité, de la politique commerciale, des tarifs, de la publicité, des modifications du matériel unifié, etc... D'autre part, les Régions transmettent aux Etudes Générales les dossiers des suggestions susceptibles d'une application générale. L'instruction est effectuée par les organismes spécialisés intéressés.

Instruction
à l'échelon
Direction Générale.

ARTICLE 12

Lorsqu'il apparaît qu'une suggestion présente un intérêt suffisant pour être brevetée, l'instruction normale est arrêtée et les formalités de prise de brevet sont effectuées conformément aux règles du Fascicule XVII, chapitre IX, du Règlement du Personnel. Lorsque le brevet est déposé, la Conférence Régionale ou l'Organisme de la Direction Générale intéressé propose le montant de la gratification au Directeur des Etudes Générales.

Suggestions
justifiant la prise
d'un brevet.

CHAPITRE 5. — GRATIFICATIONS

ARTICLE 13

Des gratifications sont accordées aux auteurs de suggestions pour tenir compte du mérite dont ils auront fait preuve.

Montant
des
gratifications.

Le montant de ces gratifications tient compte de divers éléments d'appréciation dont les principaux sont :

- par rapport à l'auteur :
 - son grade (appréciation dégressive en fonction du grade),
 - sa fonction relativement à l'idée émise,
 - l'effort personnel demandé par la mise au point,
 - l'aide qu'il a pu recevoir et les conseils ayant amélioré son idée,
 - etc...
- par rapport à l'idée :
 - simple idée ou application plus ou moins détaillée,
 - simplification du travail,
 - amélioration du rendement,
 - amélioration de la sécurité,
 - durée probable d'application,
 - développements possibles,
 - rentabilité,
 - originalité,
 - etc...

L'harmonisation des montants des gratifications est réalisée par les Conférences Régionales et Centrale des Suggestions.

— 6 —

ARTICLE 14

Autorités habilitées
à décerner
les gratifications.

Les gratifications sont attribuées comme suit :

1° — *Suggestions d'intérêt local ou régional :*

- jusqu'à 25.000 francs par les Chefs de Service,
- jusqu'à 50.000 francs par le Directeur de la Région.

Lorsqu'une suggestion est retenue localement, son auteur reçoit immédiatement une gratification à ce titre. Si elle est ensuite étendue à la Région, une gratification complémentaire est alors attribuée à son auteur.

2° — *Suggestions d'intérêt général :*

Le montant de la gratification est arrêté par le Directeur des Etudes Générales sur proposition du Chef de l'Organisme de la Direction Générale intéressé.

ARTICLE 15

Gratification
d'initiative.

Lorsqu'une suggestion intéressante ne peut être retenue pour des raisons diverses, qui ne pouvaient être connues de l'auteur, mais qu'elle manifeste de sa part, compte tenu notamment de son grade, un effort personnel important, une gratification spéciale dite d'initiative peut lui être accordée.

ARTICLE 16

Notification
des gratifications.

L'attribution d'une gratification est notifiée à son auteur par une lettre personnelle de félicitations, signée par le Chef du Service Régional ou par le Directeur de la Région, pour les suggestions de caractère local ou régional ; le Chef d'un Organisme de la Direction Générale, le Directeur des Etudes Générales ou le Directeur Général pour les suggestions de caractère général.

La gratification doit être mandatée aussitôt qu'elle a été attribuée.

En cas d'anonymat, la lettre de félicitations est envoyée par la poste à l'adresse de l'auteur, accompagnée du mandat.

Lorsque l'auteur est connu, la lettre de félicitations et le mandat lui sont remis en main propre, dans des conditions de publicité adaptées à chaque cas :

- remise par le Directeur de la Région, le Chef de Service, d'Arrondissement ou d'Etablissement ;
- remise dans un bureau ou sur les lieux de travail ;
- etc..., etc...

Lorsque l'auteur est connu, une copie de la lettre de félicitations est insérée dans son dossier ; elle peut éventuellement constituer un élément d'appréciation pour la notation.

ARTICLE 17

Concours annuels
des meilleures
suggestions.

a) *Concours régional :*

Il est procédé au cours du premier trimestre de chaque année au classement par la Conférence Régionale des trois suggestions les plus intéressantes de l'année. Ces trois suggestions reçoivent une gratification spéciale du Directeur de la Région.

Pour l'établissement de ce classement, la Conférence Régionale fait rentrer en ligne de compte les suggestions étudiées par les Etudes Générales et les Organismes de la Direction Générale.

— 7 —

b) *Concours général :*

Il est ensuite procédé par la Conférence Centrale au classement des trois meilleures suggestions parmi celles primées lors des concours régionaux et éventuellement celles émises par le personnel des Organismes de la Direction Générale dans la limite d'un maximum de deux pour l'ensemble de ces Organismes. Les auteurs de ces trois suggestions reçoivent une gratification spéciale du Directeur Général.

Pour effectuer ces classements, les Conférences examinent les suggestions en fonction des critères suivants :

- grade de l'auteur,
- simplification du travail,
- amélioration de la sécurité,
- portée de la suggestion,
- intérêt économique.

ARTICLE 18

Les principales suggestions retenues avec le montant des gratifications sont portées à la connaissance du personnel par voie d'Avis de Service semestriels. Les périodiques « La Vie du Rail » et « Notre Trafic » décrivent également quelques-unes des suggestions les plus importantes.

Publicité
des résultats.

Le Directeur de la Région
du Sud-Ouest,

GIRETTE.

— 9 —

S. N. C. F.

ANNEXE I

N° _____

Région ou
Organisme
de la Direc-
tion Générale } _____

DOSSIER DE SUGGESTION

ouvert par l'Etablissement _____

Service _____

Le _____ Accusé de réception N° _____ du _____

Mod. A

Auteur Nom (1) _____ Grade (1) _____ Etablissement _____

OBJET

INSTRUCTION

ÉTAPES DE L'INSTRUCTION OU TRANSMISSION	DATES		AVIS, PROPOSITIONS OU OBSERVATIONS
	d'arrivée	de départ	

FIXATION DE LA GRATIFICATION

① Proposition du Chef d'Etabt _____

② Avis du Chef d'Arrondissement _____

③ Gratification attribuée à l'échelon régional _____

④ Gratification attribuée à l'échelon Direction Générale _____

REMISE DE LA GRATIFICATION

① Gratification de _____ mandatée le _____
remise par : _____ le _____

② Gratification complémentaire de _____ mandatée
le _____ remise par : _____ le _____

③ Gratification d'initiative de _____ mandatée
le _____ remise par : _____ le _____

REJET le _____

— 10 —

No	DATE	OBJET

- 11 -

ANNEXE 2

RELEVÉ DES SUGGESTIONS

reçues pendant le _____ trimestre 195_____

A - SUGGESTIONS D'INTÉRÊT LOCAL

Montant total des gratifications : _____

Mod. B

B - SUGGESTIONS D'INTÉRÊT RÉGIONAL OU GÉNÉRAL

[illegible]

◆ (1) Cette colonne n'est à remplir que pour les dossiers ouverts par les Organismes de la Direction Générale.

Annexe 9 : Dossier innovation, appelé « fiche-idée », mis en place en 1991 à la SNCF

Numéro de dossier

(A remplir après saisie serveur par l'agent ou le Correspondant ou l'Animateur local Innovation)

INNOVATION - PROGRÈS CONTINU**FICHE IDEE**

Une fois cette fiche remplie, donnez-la à votre N+1 ou à l'animateur innovation de votre établissement.

LES AUTEURS DE L'IDÉE

	Nom	Prénom	Grade	N° de CP	U.O./U.P./CENTRE	Etablissement	Région/Direction
1*							
Coordonnées du leader pour plus de précisions concernant l'idée Tél : Fax : E.mail :							
2							
3							
4							

*Notez en n° 1, le leader du groupe qui dépose l'idée.

VOTRE IDÉE EN QUELQUES MOTS

Date de dépôt de l'idée :

DÉVELOPPEZ VOTRE PROPOSITION

Votre dirigeant d'équipe peut vous y aider... (avec schéma si nécessaire)

Quels sont, à votre avis, les avantages (voire les économies) que peuvent en attendre la SNCF, sa clientèle et ses agents ?

SITUATION DE DEPART

PROPOSITION

AVANTAGES (et Economies éventuelles)

Nombre de pièces jointes : _____

Avez-vous saisi votre dossier sur INTRANET « innovation.rh.sncf.fr » ?☐ OUI☐ NON

Ce dossier est à remettre à votre dirigeant de proximité ou à votre correspondant ou votre Animateur Local Innovation.

Pour en savoir plus et suivre votre idée, rendez-vous sur <http://innovation.rh.sncf.fr/innovation> vis.

Nom : _____ Prénom : _____ Date : _____

COMMUNICATION DU DOSSIER

Au correspondant ou animateur local innovation ou au groupe Innovation de l'établissement pour son étude :

Nom : _____ Prénom : _____ Tél : _____ Fax : _____

Les informations sont à saisir sur le serveur Intranet Innovation par le Correspondant ou l'Animateur Local dès réception.

Date de saisie sur le serveur Innovation :

Secteur d'activité de l'innovation: _____

AVIS DU CHEF D'UO/UP/CENTRE/EXPERT LOCAL

Nom : _____ Prénom : _____ Date : _____

DÉCISION LOCALE

Nom et prénom du décideur : _____

Date de décision : _____

Qualité du décideur : _____

SUITE DONNÉE

- ☐ Idée retenue sur l'UO/UP/Centre
- ☐ Idée retenue sur l'Établissement
- ☐ Idée transmise à l'Atelier Directeur pour étude
- ☐ Idée transmise pour étude Régionale
- ☐ Autre suite donnée _____
- ☐ Décision différée, motif _____
- ☐ Idée non retenue localement

APPLICATION

- ☐ Idée appliquée dans l'Unité
- ☐ Idée appliquée dans l'Établissement
- ☐ Idée non appliquée dans l'Établissement
- ☐ Réponse d'attente
- ☐ Idée transmise pour aide de la Direction de la Recherche (Coup de pouce/Charte)

GRATIFICATION LOCALE (RUB. 1120)

Montant : _____

Nombre de points attribués (si démarche locale) : _____

Observations ou autres récompenses : _____

TRANSMISSION :

Transmis au Correspondant Innovation Régional de l'Activité ou à l'Animateur Régional ou l'Animateur National de l'Atelier Directeur

M : _____ Tél : _____ Service : _____ Le :

CLÔTURE par le CORRESPONDANT ou L'ANIMATEUR LOCAL :

Après décision LOCALE ou REGIONALE ou NATIONALE

Application : ☐ locale ☐ régionale ☐ nationale ☐ non appliquée ☐ réponse d'attente

Diffusion : ☐ locale ☐ régionale ☐ nationale ☐ pas de diffusion ☐ diffusion aux établissements concernés

Gratification nationale : (1110) _____ date de versement : _____

Gratification locale ou régionale : (1120) _____ date de versement : _____

Montant des économies réalisées : _____

LES AUTEURS ONT ÉTÉ RENSEIGNÉS LE : _____

Pour en savoir plus et suivre votre idée, rendez-vous sur ² <http://innovation.rh.sncf.fr/innovation> vis

Annexe 10 : Base d'événements de l'Innovation Participative à la SNCF

Dates	Evénements
Jusqu'en 1937	Politique propre de chacune des compagnies pour le traitement des idées.
29 mai 1938	Ordre du jour n°7 signé du Directeur Général R. Le Besnerais : « <i>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</i> ». Les suggestions sont la « recherche de toutes les économies réalisables dans l'exploitation ». Elles sont gérées par le Directeur du service de l'organisation technique.
20 juin 1939	Instruction Générale - série administrative - Sous-série affaires générales n°1 qui fait suite à l'ordre du jour n°7. L'Instruction Générale a comme objet d'étendre cette mesure à toutes les propositions concernant l'amélioration du Service et d'en déterminer les modalités d'application. Article 1 : « (...) <i>l'intérêt à ce que tous les agents puissent collaborer à la recherche des économies. Pour les mettre à même à même de participer individuellement à notre effort de redressement, je leur ai donné la faculté de m'adresser leurs suggestions par l'intermédiaire d'un Service Central</i> ». Article 2 : observation générale Possible d'en saisir les Représentants du Personnel et dans certaines régions dans des 'boîtes à idées'. « <i>mais la meilleure méthode est celle qui consiste pour les agents à s'adresser à leur chef direct</i> ». Article 3 et 4 donne la forme sous laquelle ces suggestions adressées à l'administration centrale doivent être adressées (lettre datée et signée qui porte l'indication lisible du nom du signataire, de son adresse, de son grade, de sa résidence et du Service auquel il appartient).
Sept 1939- mai 1945	Deuxième guerre mondiale.
1945	Reconstruction du réseau ferré
3 août 1946	Un nouveau Président Marcel Flouret qui investit massivement dans l'électrification.
1949-1955	Louis Armand est Directeur Général de la SNCF, puis il devient Président du Conseil d'administration. Il relance le système de 'boîte à idées' et le transforme en un système des suggestions.
10 septembre 1954	Mise en application de la Note Générale P17 J n°1 définissant les modalités de dépôt, d'enregistrement et d'étude des suggestions. Elle est signée par Louis Armand, puis déclinée par chaque région.
1954	Mise en place d'un système de gratification avec des gratifications substantielles pour les auteurs de suggestions retenues et des gratifications d'initiative pour encourager les personnels à proposer des idées quel que soit le résultat de l'innovation.
1954	Mise en place de la Conférence Régionale des Suggestions et de la Conférence Centrale des Suggestions.
A partir de	Remise des prix aux meilleures suggestions en 1957, 1960, 1961 1962

Dates	Evénements
1957	(cf. la Vie du Rail, 21 avril 1957, 29 mai 1960, 28 mai 1961, 27 mai 1962).
Années 1970	La SNCF se réorganise en réseaux fonctionnels et les textes traitant des suggestions sont rattachés à la classe PS (Personnel).
1 ^{er} juin 1973	La consigne générale PS 17 H n°1 du 1 ^{er} juin 1973, relative aux suggestions et signée par le Directeur des études générales A. Fioc, étend le périmètre des suggestions et le rend illimité. Les suggestions sont pilotées par la DGA (Direction générale adjointe), en charge des relations sociales et des ressources humaines, ancêtre de la Direction du Personnel.
1 ^{er} juin 1973	Le Règlement d'application, PS 17 D n°1 est publié le 1 ^{er} juin 1973. Il est signé par le Directeur général R. Guibert. Cette nouvelle réglementation va classer les suggestions en deux catégories : celles à caractère général et celles à caractère régional ou local. Le circuit des suggestions est différent selon le type (caractère général ou caractère régional ou local) Il est aussi créé le poste de « Conseiller-Animateur » dans chaque organisme de la direction générale et dans chacune des 25 régions sont créés. 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.
1974	Réorganisation de la SNCF en 23 régions.
Années 1970	Stagnation du nombre des innovateurs (autour de 1.000 innovations par an).
Années 1980	La démarche reste au même stade. Ajout d'une notion d'irrecevabilité pour éviter des idées de type « YAKA »... Déjà la SNCF est confrontée à un afflux d'idées pas forcément en adéquation avec ses objectifs. On commence à vouloir impliquer la hiérarchie de proximité, qui ne se sentait auparavant absolument pas concernée. Les démarches participatives engagées dans la dynamique de la Qualité Totale viennent concurrencer le système de suggestions.
1982	Le règlement PS 17 D en date du 1 ^{er} décembre 1982 sur l'invention des agents susceptibles de donner lieu à des dépôts de brevet est promulgué.
1984	La Consigne générale, PS 17 H n°1, du 1 ^{er} juin 1973, est réécrit le 26 janvier 1984.
1984	La Consigne générale PS 17 H n°1, du 1 ^{er} juin 1973 qui comprend des dispositions concernant les suggestions, est réécrite le 26 janvier 1984
1986	Les audits lancés après le conflit de 1986 et pilotés par l'équipe de M. Crozier montre un système de suggestions peu performant par rapport à la taille de l'entreprise. Par exemple en 1984, il n'y a eu que 1887 suggestions. La participation du personnel est alors évaluée à 1 % alors qu'elle serait de 27 % chez CITROEN ou même de 65 % pour ESSO...
1986-1987	Un groupe de travail de 10 personnes est lancé en 1986. Il a pour objectif de remédier aux principaux défauts du système de suggestions (lenteur et lourdeur de la procédure, adéquation des suggestions avec les objectifs de la SNCF).

Dates	Evénements
	Au 1 ^{er} novembre 1987, trois régions test (dont Strasbourg, Rouen et Paris Sud Est) démarrent.
1987-1988	La Direction du Personnel de la SNCF impulse une démarche de management participatif.
Début 1990	Introduction d'une stratégie commerciale et incitation à la productivité. Crainte des syndicats concernant la privatisation de la SNCF.
1991	L'Innovation Progrès Continu (IPC) remplace l'innovation.
1991	La Direction du Personnel prend la responsabilité de la promotion et de l'innovation à la SNCF en déclinaison du comité de pilotage présidé par la SNCF. - Importance du management de proximité (création des Dpx, dirigeants de proximité dans plusieurs Activités ou entités, comme le Fret, le Matériel, la Traction et dans tous les Etablissements d'Exploitation). - Projet de mettre en service dès début 1992 une base de données innovation pour connaître les idées déjà appliquées ou en cours d'étude (éviter de réinventer ce qui existe déjà). - Des liens avec groupements et associations auxquels la SNCF participe.
1991	Mise en place d'un réseau d'animateurs innovation aux niveaux local, régional et national Le dossier innovation prend une nouvelle forme, celle de la fiche idée qui doit être obligatoirement complétée.
1991	Recentrage sur les innovations qui génèrent des économies. Changement de la politique de gratification. Pour une innovation entrant dans le cadre habituel du travail, 1 % des économies estimées sur une période de cinq années sont versées à l'innovateur et 2 % des économies estimées sur une période de cinq années s'il s'agit d'une idée novatrice qui déborde des responsabilités habituelles de l'agent.
1991	Création de la Direction de la Recherche et de la technologie (DRT). Mission de la Direction de la recherche : - passer un contrat avec les auteurs d'idées reconnues particulièrement pertinentes par l'établissement et la région afin qu'ils puissent les développer et les amener à l'état de véritables projets. - mener une action de sensibilisation des cadres aux avancées de la technologie dans les domaines intéressant particulièrement le chemin de fer.
1991	Mise en place au sein de la DRT d'une structure légère d'assistance technique à l'innovation et de sensibilisation des cadres aux avancées de la technologie dans les domaines intéressant particulièrement le chemin de fer. L'aide pourra prendre la forme suivante : - allocation d'un budget - détachement au service de la recherche - assistance pour passer des contrats avec des entreprises extérieures spécialisées dans les techniques de pointe L'aide de la DRT prend la forme du « Coup de Pouce » qui a pour objectif : - permettre à l'innovateur de concrétiser son idée soit en réalisant une

Dates	Evénements
	maquette/ un prototype, soit en faisant une étude de faisabilité (étude de marché/simulation...) - favoriser l'Innovation Participative dans l'entreprise -s'engager pour le Projet Industriel Lancement également des chartes d'innovation (contrat passé entre l'innovateur et la direction de la recherche) par cette structure.
1991	Etude interne SNCF mandatée par J-F. Colin sur les innovations en organisation auprès des régions. Il s'agit le plus souvent de modifications de la consistance des postes, du fonctionnement des équipes, du système d'encadrement (diffusion des responsabilités, communication), des circuits de décision et de contrôle, des processus d'exécution). Ces modifications sont justifiées par des raisons techniques (nouvel équipement), par des raisons économiques (faire des gains de productivité) ou des raisons sociales (motivation du personnel). Constat d'un système trop lourd, trop lent, engorgé et avec des gratifications trop modestes
1991 - 1992	Un nouveau concept remplace la suggestion : l'innovation. Deux groupes de travail sont lancés, dont un sur le guide de l'animateur innovation destiné aux membres du réseau (animateurs locaux, régionaux et nationaux). Ce guide explicite les modalités des dossiers déposés. Le circuit du dossier implique plusieurs études aux trois niveaux hiérarchiques. Structure à trois étages avec des animateurs locaux, régionaux et nationaux. Aout 1991 : texte réglementaire dans le domaine du personnel avec des règles de principes et dispositions pratiques pour le traitement des suggestions.
1990 - 1992	Enquête auprès des animateurs innovation autour de quatre thèmes : 1) conscience de l'évolution du système (60 % des animateurs d'établissement n'ont pas vu de changement) 2) disponibilité et motivation de l'animateur 1 jour / mois pour un animateur d'établissement 4 jours / mois pour les animateurs de région (55 % considèrent ne pas avoir assez de temps). Cette fonction a été imposée à 43 % des animateurs d'établissement et à 30 % des animateurs de région. 3) traitement et suivi des dossiers innovation Manque de temps, de budget et de formation pour les animateurs Les freins à la production des innovations : - manque de rapidité dans le traitement, - manque de motivation des agents, - dossier toujours considéré comme un frein psychologique au dépôt des innovations, - 34 % des animateurs innovation d'établissement éprouvent de la difficulté dans le traitement des dossiers (« à qui l'adresser ? ») 4) besoins de perfectionnement - comment susciter l'innovation ? - circuit du dossier - protection des inventions

Dates	Evénements										
	- gratifications a) principe d'attribution : seuls les auteurs dont les innovations ont fait l'objet de mesures d'application reçoivent une gratification prélevée sur le budget de l'innovation. b) La gratification est déterminée en fonction de l'efficacité de l'innovation et du coût de son application. c) Son montant c.1) au pourcentage dans la fourchette de 500 F à 40.000 F quand l'application de l'innovation aura pour conséquence de faire réaliser des économies à l'Entreprise. Taux appliqué : 1 % des économies estimées sur une période de 5 ans s'il s'agit d'une innovation entrant dans le cadre habituel du travail. 2% des économies estimées sur une période de 5 ans s'il s'agit d'une idée novatrice qui déborde des responsabilités habituelles de l'agent. c.2) Forfaitairement dans les autres cas, dans la fourchette de 500 F à 20.000 F en s'inspirant du barème ci-dessous <table border="1"> <thead> <tr> <th>Intérêt de l'innovation</th><th>Plage de la gratification</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Assez intéressante</td><td>500 F à 800 F</td></tr> <tr> <td>Intéressante</td><td>800 F à 1500 F</td></tr> <tr> <td>Très intéressante</td><td>1500 F à 3000 F</td></tr> <tr> <td>Tout à fait exceptionnelle</td><td>A évaluer par cas d'espèces avec un plafond à 20.000 F</td></tr> </tbody> </table>	Intérêt de l'innovation	Plage de la gratification	Assez intéressante	500 F à 800 F	Intéressante	800 F à 1500 F	Très intéressante	1500 F à 3000 F	Tout à fait exceptionnelle	A évaluer par cas d'espèces avec un plafond à 20.000 F
Intérêt de l'innovation	Plage de la gratification										
Assez intéressante	500 F à 800 F										
Intéressante	800 F à 1500 F										
Très intéressante	1500 F à 3000 F										
Tout à fait exceptionnelle	A évaluer par cas d'espèces avec un plafond à 20.000 F										
1992	Sous la présidence de Jean Bergougnoux : <i>« Notre avenir dépend pour une part de notre capacité d'adaptation et de progrès face à un monde qui change. Il est donc souhaitable d'innover dans des domaines habituellement peu concernés par des initiatives décentralisées ».</i> Les champs d'application du progrès continu : 1) dimension assurance qualité 2) dimension technique 3) dimension sociale Innovation, progrès continu et démarche qualité. L'amélioration des produits et des services est une composante fondamentale d'une démarche qualité. La norme ISO 9004-4 « <i>Lignes directrices pour l'amélioration de la qualité</i> » précise que « <i>la mise en évidence de l'amélioration de la qualité est le travail de chacun, que ce soit en équipe ou par le biais d'activités individuelles</i> ».										
4 décembre 1992	Décision de constituer trois groupes de travail qui réunissent des direction régionale, des chefs de division du personnel, des chefs d'établissement, des responsables communication, des animateurs innovation et des directions fonctionnelles sur :										

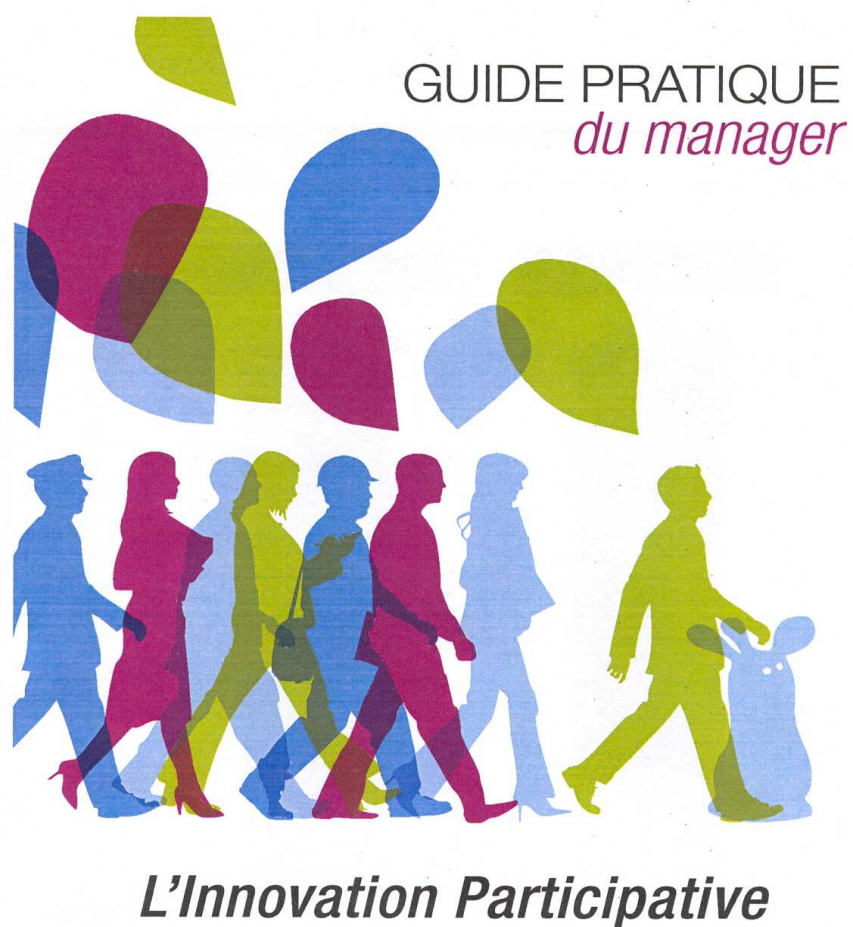
Dates	Evénements
	- quelles nouvelles modalités de stimulation mettre en œuvre pour susciter davantage d'innovations sociales et organisationnelles et mieux tenir compte de la dimension collective ? - comment valoriser les innovations de tous ordres (techniques, sociales, organisationnelles) ? - quels sont les critères de compétences qui doivent prévaloir lors de la mise en place des animateurs innovation et les moyens nécessaires pour leur permettre de mener à bien leur action ?
1994	Mise en place d'un système de gestion des innovations par Minitel.
1994	Un nouveau logo « prisme de l'innovation » (prisme de cristal et un arc-en-ciel) qui symbolise les idées qui foisonnent et se réfléchissent dans la tête du cheminot. Il s'agit également d'un prix qui va permettre une reconnaissance pour les cheminots. Remise de Prismes de l'innovation en 1994 (<i>Temps réel</i>, n°128 le 25 novembre 1994).
1995	Fondation du groupement pour l'innovation participative (GIP) auquel participe la SNCF avec d'autres entreprises comme le Ministère de la Défense, EDF/GDF, France Télécom, RATP, SNRCMA, HUTCHINSON... Lieu d'échanges, de témoignages, de réflexions et de débats sur l'Innovation Participative sur la base des entreprises adhérentes. Héron A., animateur du Pôle Initiative & Créativité (I.Q.M.). L'innovation participative est devenue « <i>une dimension à part entière du management du progrès permanent</i> ».
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.
1996	Arrivée de Louis Gallois le 24 juillet 1996, nouveau Président de la SNCF. L'idée du Projet Industriel est reprise par Louis Gallois.
1996	Mise en place d'une démarche de Progrès continu dans 10 établissements pilote avec un système local de développement des suggestions : 500 idées en 1996 pour ces 10 établissements. « <i>Ecouter les suggestions de ses collaborateurs, c'est leur témoigner sa confiance et admettre que les chefs n'ont pas le monopole des idées</i> » (Louis Gallois, 19/11/96, Prismes de l'innovation à Tours). Démarche qui peut être un levier de management des établissements. Engagements du Président à Tours : lancement d'une démarche dite de Progrès continu et participative. Cette démarche part des Etablissements. A chaque niveau Etablissement, région, Directions Centrales, les responsabilités seront détaillées.
1996	Trois objectifs sur lesquels s'est engagé le Président Louis Gallois : - mettre en place dans chaque établissement une démarche de progrès continu et d'Innovation Participative d'ici fin 1998 - mieux valoriser dans chaque région l'innovation dès 1997 (cf. les challenges régionaux pour susciter et encourager l'émergence d'idées d'amélioration)

Dates	Evénements
	- recueillir au moins une idée par agent et par an d'ici l'an 2000.
19/11/1996	Discours de Louis Gallois aux Prismes de l'innovation qui évoque notamment une idée par agent et par an.
1997-1999	Phase d'expérimentation du Projet Industriel avec trois axes : Client, Europe et Efficacité. Objectifs de rentabilité et de reconquête du trafic.
1997	Création de l'Institut du Management en charge notamment du pilotage de l'Innovation et du Progrès Continu.
1997	Bilan des « Coups de Pouce » (CdP) : 328 CdP déposés 161 CdP accordés 77 CdP terminés
1997	Bilan des Chartes : 13 chartes signées, 7 en cours, 5 conclues, 1 a été abandonnée. Le principe des chartes sera définitivement abandonné en 2000.
1997	Mise en place d'un serveur innovation INNOGEST (avec intranet) permettant de déposer l'idée avec un numéro attribué à l'idée et une date de dépôt. Elaboration d'une mallette innovation par la DRH.
1997	Réflexion sur le renouveau de la démarche innovation qui devrait passer par : - l'implication des établissements qui devront mettre en œuvre une démarche de 'progrès continu'. - La revalorisation du rôle des régions : passage obligé entre l'établissement et les directions pour la démarche innovation afin d'en assurer la qualité. - La contribution accrue des directions centrales
2000	Diffusion large de cette mallette de l'innovation auprès du réseau des animateurs innovation.
19/07/2000	Lettre de mission du Président de la SNCF adressée au Directeur de la Recherche et de la Technologie concernant la mission pour l'innovation : <i>« Contribuer à la promotion de l'Innovation dans l'entreprise, en participant à la conduite par la direction des Ressources Humaines, en stimulant la créativité et en apportant un soutien technique aux innovateurs ».</i>
2000	Rencontre de l'Innovation Participative à Paris qui a réuni 150 personnes avec des témoignages de présidents ou Directeurs généraux comme ceux de la RATP, SNCF, DGA, EDF et France Télécom
2001	Charte du management émise par l'Institut du Management.
Avril 2001	Démarche Innovation Progrès Continu (IPC) qui est devenue l'une des cinq pratiques managériales de la SNCF (améliorer la relation managériale en développant les compétences, l'écoute, les prises d'initiatives...). Elle s'inscrit dans la logique de mise en place des Dpx (Dirigeants de proximité).
2001	Mise en place et suivi des indicateurs suivants. 1 ^{er} indicateur : % de dossiers restés en local ou régional ou national 2 ^e indicateur : les durées de traitement des dossiers par année 3 ^e indicateur : les durées de traitement régional par région

Dates	Evénements
	Les durées de traitement national par rôle 4è indicateur : % de dossiers traités par période et par région 5è indicateur : % global du nombre de dossiers clôturés par période
2000-2002	Projet Industriel de la SNCF, deuxième phase.
2002	Création des Dpx (dirigeants de proximité). Mise en place de système d'évaluation annuel et de modes d'intéressement.
2004	Cette démarche Innovation Progrès Continu (IPC) est rebaptisée Innovation Participative (IP), ce qui correspond à son adhésion au réseau de l'Innovation Participative (Innov'Acteurs).
2004	Professionnalisation du réseau d'Innovation Participative (formation des différents acteurs du réseau plus poussée). Près de la moitié des animateurs nationaux et régionaux changent. Une équipe de quatre boosters de l'innovation mise en place à l'Institut du Management (IM).
Novembre 2004	Rénovation de l'innovation à l'Infrastructure. Synthèse des résultats de cette étude pilotée par la cellule emplois IRH-E, Cellule Conseil-facteurs humains.
7 et 8 décembre 2004	La SNCF participe au Carrefour de l'Innovation Participative Innov'Acteurs.
2004-2005	Différentes enquêtes sur l'Innovation Participative sont menées par l'Institut du Management et l'Infrastructure. Elles révèlent des difficultés.
Janvier 2005	Rénovation du processus institutionnel innovation.
Janvier 2005	La Direction de la Recherche et de la Technologie (DRT) devient la DIR (Direction de l'Innovation et de la Recherche).
Février 2005	Résultats de l'enquête Innovation Participative auprès d'agents de tous les collèges pilotée par l'IM.
2005	Création d'un poste de responsable de la politique de l'innovation au sein de la Direction de la Recherche qui encadre le responsable fonctionnel « Coup de Pouce ».
2005	Création des Centres de Décisions au niveau local, régional, et national, chargés de statuer sur le devenir des idées avec un budget autonome.
Avril 2005	Un nouveau logo SNCF et une campagne de communication institutionnelle sur « des idées d'avance » relayée en interne.
5 avril 2005	Décision par le Comité de Direction de la mise en place d'une ligne budgétaire pour l'Innovation Participative : 3.500 euros pour chaque établissement et chaque direction régionale. Chaque direction de branche et direction nationale transverse dispose d'une ligne extra budgétaire de 50.000 €. Ces montants ne sont pas destinés aux financements des gratifications ni à ceux relatifs à l'organisation d'événements de communication (challenges, forums, ...). Ces montants seront utilisés exclusivement pour étudier, tester et mettre en œuvre une idée jugée pertinente par un Centre de Décision, donc un champ d'action restreint et limité au « lancement » de l'idée. Le déploiement de l'idée et sa généralisation, phases ultérieures, ne sont pas

Dates	Evénements
	dans ce périmètre et devront être portées par le bénéficiaire (branche ou domaine) de l'idée (ou le pilote si l'idée concerne plusieurs bénéficiaires).
Avril 2005	Objectif de délai fixé à trois mois maximum pour apporter une réponse à tout auteur d'idées. Premier rendez-vous de l'Innovation Participative organisé au siège de la SNCF (innovateurs, spécialistes et dirigeants).
Avril 2005	Référentiel sur le management de la démarche Innovation Participative pour le domaine de la Traction. Mise en place d'un Comité de Pilotage à la Traction, à l'Infrastructure, au Matériel.
Juin 2005	Adoption du principe de la création d'un fonds d'innovation pour soutenir des projets issus de l'IP et dont la validation nécessite des moyens supérieurs à ceux du « Coup de Pouce ».
Fin 2005	Nouveau calcul des gratifications décidé fin 2005 pour application dès 2006.
Février 2006	Mise en place du nouveau serveur J'Nov avec de nouvelles fonctionnalités.
2006	Rénovation de l'Innovation Participative avec la création des Centres de Décisions locaux et nationaux chargés du traitement des idées et dotés d'une enveloppe budgétaire spécifique.
2007	Mise en place d'un portail innovation co-géré par la Direction de la Communication et la Direction Recherche et de l'Innovation.
Avril 2007	La SNCF établit un record de vitesse du monde sur rail 574,8 km/h lors de l'opération V 150.
2007	Etude de l'opportunité de créer un pôle ingénierie de l'innovation au sein de la Direction de la Recherche et de l'Innovation.
2007	Note stratégique sur la protection des idées étudiée lors du Comité Exécutif de la SNCF en septembre.

Annexe 11 : Guide pratique du manager pour l'Innovation Participative.



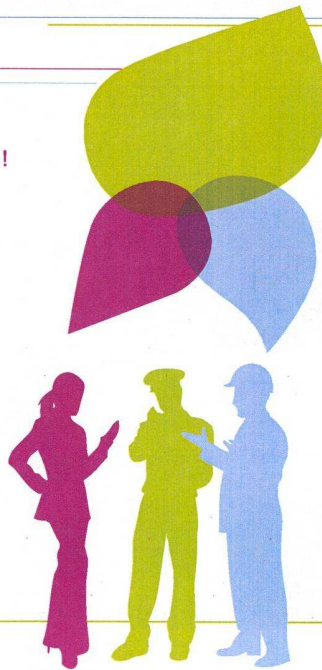
DIRECTION
DES RESSOURCES HUMAINES



L'INNOVATION PARTICIPATIVE, C'EST QUOI ?



**Vous aussi,
managez les idées d'avance !**



Un environnement favorable au management

La logique d'amélioration et de progrès continu est fédératrice, sa mise en œuvre responsabilisante et son résultat valorisant.

Exploiter les potentiels en élargissant les initiatives

Elle offre à chaque salarié de l'entreprise la possibilité d'être force de proposition pour apporter des solutions innovantes, des astuces métiers, des idées techniques, des méthodes simplifiées, des principes d'organisation simplifiés.

Plus qu'un idéal, une organisation au service du progrès de tous

À la SNCF, l'Innovation Participative est portée par un réseau d'animateurs locaux (établissements), régionaux et nationaux (activités et domaines). Les propositions innovantes des agents sont collectées et traitées via le logiciel Jnov accessible à tous sur intranet.

La nouvelle valeur ajoutée des entreprises durables

Élargir les sources potentielles d'innovation, c'est toujours avoir plusieurs longueurs d'avances sur la concurrence et créer dès aujourd'hui un vivier propice aux avantages concurrentiels de demain. À la SNCF, la démarche Innovation Participative est pilotée conjointement par la DRH, la direction de la Recherche et de l'Innovation et les Directions des Activités et Domaines.

**Benjamin MONTTOYA,
DPX Even Unité de Production Voie de Bécon**

«L'Innovation Participative est une démarche qui peut satisfaire de nombreuses ambitions : amélioration des conditions de travail, amélioration des services apportés aux clients, compétitivité, économies, développement durable. À nous et à l'entreprise d'être à la hauteur de toutes ces ambitions grandissantes en accompagnant et en valorisant le formidable potentiel qu'est l'Innovation Participative.»

MANAGERS, VOUS AVEZ UN RÔLE À JOUER !

1 Mobiliser les initiatives et les idées au quotidien !

- Favoriser le dialogue permet d'instaurer un état d'esprit propice à l'émergence des idées et d'impliquer votre équipe. Vous pouvez susciter des idées de progrès en recensant avec votre équipe les problématiques récurrentes : des solutions innovantes en découleront !

Quels sont les moments à privilégier pour intégrer l'innovation ?

- réunions d'équipe, tandems, REX,
- groupes de résolution de problèmes,
- actions de formation,
- tournées sur le terrain,
- rendez-vous professionnels, EIA,
- accueil des nouveaux arrivants (embauches, mutations...),
- intégration de l'Innovation Participative dans le projet d'équipe,
- organisation de rencontres avec d'autres équipes innovantes.

3 Décider...

- ...d'appliquer l'idée s'il s'agit d'une idée de proximité ne dépassant pas le cadre de l'équipe,
- ...de la transmettre au centre de décision local s'il s'agit d'une idée locale s'appliquant sur le périmètre de l'établissement.

Mais aussi...

- ...de ne pas retenir l'idée si celle-ci ne vous paraît pas pertinente, pas conforme avec la politique de l'entreprise.

Informez très rapidement l'agent de la suite donnée à son idée.

Expliquer, argumenter toute décision de ne pas retenir l'idée... sans oublier de remercier l'agent de son initiative et de l'encourager à persévérer en proposant de nouvelles idées.

2 Accompagner l'auteur d'idée

- Communiquer sur le cahier des charges de l'innovation, ce qui est vraiment innovant, ce qui ne l'est pas.
- Cadrer les initiatives des agents en fixant des objectifs concrets et motivants.
- Écouter, échanger.
- Aider, si nécessaire, à enrichir l'idée puis à la formaliser.
- Veiller à la protection de l'idée notamment si vous pensez qu'elle est susceptible d'intéresser d'autres entreprises.

Pour toute information ou précision, **n'hésitez pas à contacter l'animateur local Innovation Participative :** il est votre interlocuteur privilégié.

4 Valoriser l'agent et son idée

- Donner des signes de reconnaissance : remerciements, communication...
- Proposer au centre de décision local le montant de gratification à attribuer à l'idée de proximité.
- Partager l'utilisation de l'idée en la proposant comme « Bonne Pratique » dans Jnov.

Une lettre de remerciements sera encore plus appréciée si vous la remettez personnellement à l'auteur.

Une brève dans le journal interne ou une affiche sur le panneau d'affichage de l'entité permettent de faire connaître l'innovation et de valoriser son auteur, parlez-en au responsable communication.

ET À MOI, MANAGER, QU'EST CE QUE CELA M'APPORTE ?

L'Innovation Participative crée des occasions de dialogue direct et professionnel avec les agents

Elle favorise la reconnaissance des efforts et mérites des agents

Elle contribue au pilotage par les résultats

- 1 Des échanges constructifs, gagnant - gagnant, face à une problématique.
- 2 Une amélioration de l'environnement de travail et de la sécurité du personnel.
- 3 Des conditions favorables pour accompagner le changement, les évolutions de l'entreprise : les agents en deviennent acteurs.
- 4 Le développement de l'esprit d'initiative, de la créativité et de la responsabilisation.
- 5 La valorisation des auteurs et de leurs idées.
- 6 La détection des agents « moteurs ».

**Vous pouvez aussi proposer vos idées, la démarche est destinée à toute l'entreprise !
À vous de montrer l'exemple !**

- 7 La capacité de réactivité face à de nouveaux enjeux.
- 8 L'amélioration de l'organisation du travail par les agents eux-mêmes.
- 9 Un principe d'animation et des objectifs accompagnant les projets d'équipe, d'établissement, d'entité.

Impliquez vos collaborateurs, incitez-les à devenir de véritables acteurs de l'entreprise... Vous devenez ainsi promoteur du changement !

Ludovic DARTOIS, DPX Infra Béthune

« L'Innovation Participative doit devenir un réflexe pour tous : lors de réunions ou rendez-vous annuels, je rappelle le but de la démarche et les moyens pour innover. C'est aussi un très bon vecteur de communication : il permet d'aborder certains enjeux sous un angle original, nouveau et impliquant. »

INNOVATIONS, IDÉES, ASTUCES, PROPOSITIONS D'AMÉLIORATIONS...

Comment identifier les dossiers innovants ?

- 1 l'idée est inédite : principalement dans le contexte des produits et méthodes SNCF, son utilisation/application à la SNCF doit apporter des résultats innovants argumentés et prouvés.
- 2 l'idée est accompagnée d'une réflexion/préconisation de mise en place.
- 3 la mise en place de la solution innovante apporte un progrès à l'échelle de l'entreprise ou de l'équipe (idée de proximité) : une amélioration réelle et mesurable (économies, sécurité, qualité, image, gains de productivité).
- 4 une bonne idée n'est pas forcément une grande invention : par exemple, une simple adaptation technique apportée sur un matériel pour développer sa polyvalence peut générer de nombreuses économies et améliorations des conditions de travail.

On ne considérera pas comme un bon dossier Innovation :

- Une simple proposition de mise en place d'une nouvelle technologie à la SNCF sans que celle-ci soit accompagnée d'une proposition concrète d'utilisation avec étude des avantages, inconvénients, risques et opportunités : « faire circuler les trains à l'énergie solaire ».

- Une déclaration d'intention utopique : « faire des automates de ventes incassables et jamais en panne ».

- Une idée induisant des risques ferroviaires, environnementaux, humains : « mettre des rideaux dans la cabine de conduite... »/...

- Un constat de dysfonctionnement non accompagné d'une proposition constructive : « les robinets à déclenchement optique ne fonctionnent jamais ». Pour ce dernier cas, si le coût des heures de maintenance est comptabilisé, que la solution de remplacement est concrètement proposée et les économies réalisables bien calculées, alors l'idée pourra déboucher sur une innovation.

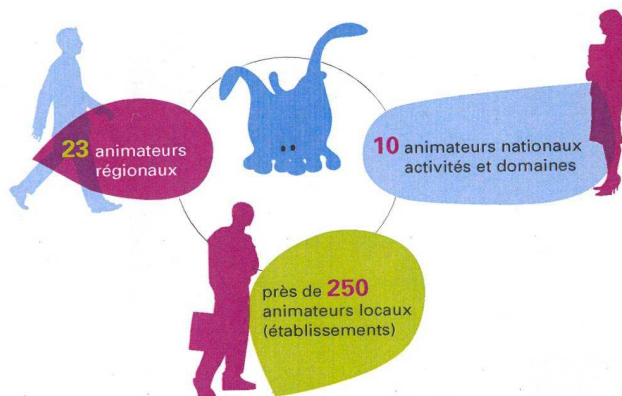
Il n'y a pas une définition unique de l'innovation. C'est à vous de la faire vivre, avec vos agents, en tenant compte du contexte et des objectifs de l'entreprise.

Pour résumer, votre rôle de manager consiste à :

- Encourager et repérer les idées à réel potentiel pour son périmètre.
- Expliquer ce qu'est une bonne idée.
- Démystifier l'idée reçue « une bonne idée = grande invention ».
- Accompagner les auteurs pour le développement de leur idée.
- Sélectionner les idées à potentiels, en filtrant les idées « yakafautkon ».

L'INNOVATION PARTICIPATIVE, MODE D'EMPLOI

Un réseau d'animateurs Innovation Participative vous accompagne dans vos démarches :



Les animateurs innovation vous aident à déployer la démarche innovante : formations, forums, séminaires et groupes de créativité, challenges, benchmark, échanges inter établissement, inter entreprises...

De nombreux événements nationaux, régionaux et locaux sont organisés chaque année pour vous inspirer, motiver vos équipes et découvrir des méthodes de management innovantes.

Pensez à contacter votre animateur innovation local ou régional !

Des spécialistes pour accompagner vos décisions :

Plus de **5000 spécialistes** ont déjà rendu leur expertise dans Jnov. Les dossiers innovations applicables en dehors de votre périmètre doivent être examinés par un spécialiste local, régional ou national avant de passer en centre de décision. Les spécialistes sont consultés par l'animateur Innovation Participative local, régional ou national.

La réponse du spécialiste motivera la décision. Elle est primordiale pour faire aboutir l'idée et pour faire progresser l'agent.

Une idée refusée avec une explication argumentée de spécialiste est source d'apprentissage pour l'agent et pour l'équipe.

Pour comprendre le rôle de chacun et les quelques notions clefs de l'Innovation Participative, ouvrez ce mode d'emploi et suivez le parcours d'une idée !





UN OUTIL AU SERVICE DU SUIVI DES IDÉES :



Pour gérer le traitement des idées en toute transparence et selon un processus homogène, la SNCF s'est dotée du progiciel Jnov. Les agents peuvent y saisir simplement leurs idées pour que celles-ci soient prises en compte par l'entreprise en fonction de son niveau d'application (local, régional, national).

Jnov va permettre de suivre toutes les étapes de la vie d'une idée :

- 1 - **Brouillon** : l'idée n'est pas encore formalisée.
- 2 - **Idée enregistrée** : l'agent a envoyé son brouillon à son responsable hiérarchique qui l'enregistre en tant qu'idée.
- 3 - **Idée en étude** : recherche d'antériorité, recherche de contact pour expertise.
- 4 - **Idée en expertise** : avis demandé à un spécialiste.
- 5 - **Idée en expérimentation** : prototype ou essai en cours.
- 6 - **Idée proposée en centre de décision** : l'idée est examinée par les responsables de son périmètre.
- 7 - **Idées retenues**, elles font l'objet d'une gratification, annoncée par une lettre éditée par l'animateur local et remise par le responsable direct de l'auteur.
- 8 - **Idées non retenues**, le refus est motivé, une lettre est remise à l'auteur pour l'en informer.

*Mais ce n'est pas terminé !
Une idée n'est un réel progrès que :*

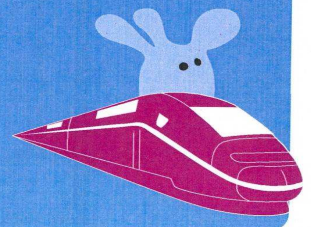
si elle est appliquée : ses effets sont prouvés, l'auteur est reconnu
Jnov permet d'enregistrer l'idée comme appliquée, cette application est la preuve de la mise en production de l'idée, donc de l'installation d'une nouvelle démarche de progrès dans l'entreprise. Les économies estimées ou les progrès déclenchés par la mise en place de l'idée vont se réaliser et l'application de l'idée est très motivante pour l'auteur.

et dupliquée : ses effets sont démultipliés, vous devenez émetteur de Bonnes Pratiques !

Si une idée, appliquée localement, est transposable dans d'autres équipes, établissements, régions, vous pouvez l'enregistrer en Bonne Pratique accessible à tous dans Jnov.

Le saviez-vous ?

Vous pouvez vous abonner aux Bonnes Pratiques dans Jnov. C'est simple : allez sur Jnov, sélectionnez « mon profil », choisissez une thématique d'abonnement (matériel, RH, communication, infra...) et cochez la demande d'abonnement située en bas de la liste. Vous recevrez par mail toutes les bonnes idées enregistrées en bonne pratique pour vos thématiques.



DIX IDÉES REÇUES !

1

« C'est du travail en plus, je suis débordé. »

L'écoute, la prise en compte des idées, la valorisation des agents font partie du management au quotidien. Très souvent, les idées des agents apportent des solutions qui contribuent à simplifier la tâche des managers. Ainsi, la discussion d'une idée de proximité entre un auteur et son N+1 aide à clarifier les marges d'initiatives de l'agent et l'incite à plus d'autonomie dans la résolution de certaines difficultés.

2

« Un manager n'a pas le temps de parler d'Innovation Participative et d'idées de proximité. »

Les rencontres habituelles entre managers (notamment DPX) et agents (réunions d'équipe, tournées terrain, EIA, accueil des nouveaux arrivants...) sont autant d'occasions d'aborder l'Innovation Participative en discutant des difficultés rencontrées et des idées envisagées pour les résoudre.

3

« Avoir des idées ça fait partie du travail... »

Un agent qui propose des idées témoigne de son intérêt et de sa motivation à l'égard de son travail. Il incombe au manager d'instaurer l'état d'esprit favorable à l'émergence des idées et à la prise d'initiatives : un élément-clé du développement des compétences de ses collaborateurs.

4

« Ça n'intéresse pas les agents. »

Quand les agents se savent écoutés de leurs managers, quand ils ont le sentiment que leur idée sera prise en compte, ils ne « laissent pas au vestiaire » leur esprit d'initiative, leur envie de progresser et de faire progresser l'entreprise.

5

« Pas le temps pour l'innovation en ce moment : priorité à la production. »

Plus la production est tendue, plus les propositions des agents pour produire plus vite, avec une plus grande fiabilité et une meilleure qualité, sont les bienvenues. Passer du temps sur une idée innovante permet d'en gagner beaucoup par la suite en production.

6

« L'innovation, cela concerne surtout les métiers techniques. »

Il y a quelques années, la majorité des propositions étaient techniques. Aujourd'hui, les idées concernant les activités commerciales et transverses (Rh, gestion...) se multiplient.

7

« L'innovation participative ne peut pas s'appliquer à la sécurité. »

Les idées proposées par les agents peuvent optimiser la sécurité des circulations comme le personnel tout en respectant les référentiels. Ainsi, parmi les 225 idées présentées lors des premiers rendez-vous de l'innovation participative organisée au siège de la SNCF le 5 avril 2005, 52 concernaient la sécurité. La moitié d'entre elles ont été retenues.

8

« Le travail des agents consiste avant tout à appliquer les procédures. »

Les idées apportées par les agents sont indispensables à l'amélioration constante de la production et de la satisfaction des clients. Les référentiels ne peuvent pas prendre en compte toutes les réalités de la mise en œuvre sur le terrain : les idées peuvent aider à les faire évoluer tout en les respectant.

9

« Les idées proposées risquent d'être en contradiction avec la politique de l'entreprise, le projet d'équipe ou d'établissement. »

Recevoir d'un de vos agents une proposition contraire aux objectifs définis dans ces projets, vous donne l'occasion de clarifier leurs objectifs, d'expliquer les orientations de l'entreprise dans ses grandes lignes et de vous assurer de leur bonne compréhension.

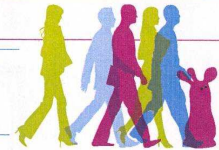
10

« Les agents ne proposent des idées que pour obtenir une gratification. »

Pour les agents, le meilleur signe de reconnaissance est l'application de leurs idées. Cela a d'ailleurs été confirmé par 70% des agents lors d'une enquête auprès de 6 000 salariés.

Il est préconisé de gratifier seulement les idées retenues.

LA QUALITÉ PAR LES IDÉES, DES IDÉES DE QUALITÉ !



Vous souhaitez que les idées de vos agents soient reconnues et appliquées ?

Voici quelques conseils à transmettre à vos agents pour que leurs idées innovantes soient rapidement traitées et prises en compte à leur juste valeur :

- 1 - Dossier bien titré, idée bien aiguillée :** le sujet de l'innovation et le thème d'application sont mentionnés clairement pour orienter plus facilement l'idée en expertise et/ou en centre de décision.
- 2 - Dossier bien libellé, idée bien étudiée :** les textes sont correctement rédigés, sans abréviations (ou expliquées), les termes employés sont explicites, les sigles sont peu nombreux et expliqués, les exemples sont clairs. Les informations sont factuelles et n'expriment pas de jugements subjectifs.
- 3 - Dossier bien argumenté, idée achetée :** la problématique initiale est clairement décrite, la solution apportée est détaillée, les avantages et bénéfices de l'idée innovante sont décrits concrètement.
- 4 - Idée complète, idée parfaite :** une photographie de prototype, un plan, une note de projet, une étude économique, un sondage, un plan d'action, de mise en œuvre de l'idée, encouragez vos agents à développer et compléter leur dossier en y mettant des documents en pièce jointe dans Jnov.

Plus les dossiers sont de qualité, plus rapidement ils sont traités !

La motivation des agents découle également de la réactivité des décisions rendues sur leurs propositions. Bien construire le dossier Innovation au préalable, c'est favoriser une réponse rapide et bien argumentée.

Bon à savoir :

Votre animateur local Innovation Participative est là pour vous aider à mettre en œuvre ces principes dans vos équipes.

Favorisez les idées de proximité : elles permettent de traiter les idées sur un circuit de décision court, donc rapide !

Autre avantage : les idées de proximité contribuent à l'atteinte de vos objectifs de projet d'équipe. Elles favorisent la mise en qualité du travail de vos collaborateurs.

L'innovation participative, joindre l'utile et l'agréable !

Je veux :

- Résoudre une problématique de production.
- Instaurer un climat de confiance dans mon équipe.
- Créer des réflexes de coopération entre les différents métiers de mon équipe.
- Développer les compétences de mes agents : une bonne idée peut nécessiter une formation pour pouvoir la mettre en application. La constitution du dossier innovation est formatrice (approche économique, analyse d'une situation, présentation/argumentation).
- Sensibiliser mes équipes sur un sujet (qualité, sécurité, économies, service client...).
- Créer une dynamique de travail positive et constructive.
- Valoriser les compétences de mes agents.
- Accompagner un changement dans une démarche de progrès.

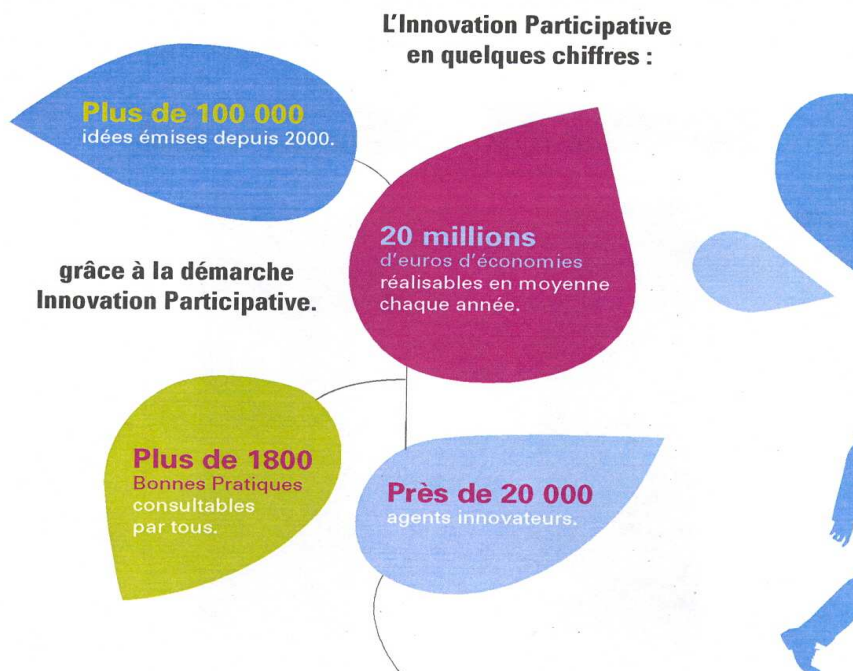
J'intègre la démarche Innovation !

Dominique SAGOT, DU au Technicentre Hellemmes Lille

« Pour moi l'Innovation Participative est un véritable outil de management et un réel levier de performance au quotidien : par les approches de développement des agents qu'elle permet et par les occasions de reconnaissance et de valorisation qu'elle crée comme par exemple les gratifications ou les cadeaux récompensant les idées retenues.

En tant que CUP j'anime la démarche dans mon secteur. L'ensemble des Dpx du secteur a ainsi eu comme objectif de faire émerger une idée par agent dans son projet d'UT. Nous avons mis en place avec l'animateur local innovation un indicateur au mois qui permet de suivre l'avancement des idées émises, leur application. Cet indicateur est affiché dans chaque unité de travail, ça donne de la visibilité et ça donne des idées !

L'établissement réalise des centres de décision locaux qui permettent de valider rapidement des innovations simples et de favoriser les mises en application rapides. »



Plus d'informations sur l'Innovation Participative :
Consultez les pages Innovation Participative accessibles depuis le Libre Service RH

Conseils pour manager :
managers.sncf.fr (dès juin 2008)

Pour déposer une idée :
Cliquez sur



ou allez sur :
<http://innoparticipative.rh.sncf.fr/novago/>

SNCF - DRH C - IM - Mai 2008 - www.graphica.fr

Annexe 12 : Classement des établissements en fonction du nombre d'innovations
dans le portefeuille constitué.

N°	Région	Etablissement	Nombre d'innovations	Cumul	%
1	REGION DE PARIS-EST	EIMM ROMILLY	5	5	5,95%
2	REGION D'AMIENS	EIMM de PICARDIE	4	9	10,71%
3	REGION DE PARIS-SUD-EST	EIMTGV PARIS SUD EST	4	13	15,48%
4	REGION DE DIJON	ET DIJON	3	16	19,05%
5	INFRASTRUCTURE	DIRECTION DE L'INGENIERIE	2	18	21,43%
6	REGION DE LILLE	EIMM HELLEMMES	2	20	23,81%
7	REGION DE METZ-NANCY	EVEN METZ BENING	2	22	26,19%
8	REGION DE NANTES	DIR DELEGUEE INFRA NANTES	2	24	28,57%
9	REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EIMM PARIS MASSENA	2	26	30,95%
10	REGION DE PARIS SAINT- LAZARE	REGION DE PARIS SAINT LAZARE	2	28	33,33%
11	REGION DE PARIS-NORD	EIMM LE LANDY	2	30	35,71%
12	REGION DE RENNES	EIM BRETAGNE	2	32	38,10%
13	REGION DE TOURS	EMT TOURS ST PIERRE	2	34	40,48%
14	REGION DE BORDEAUX	Dél.Rég. Infrastructure	1	35	41,67%
15	REGION DE BORDEAUX	Dél.Rég.Res.Humai nes	1	36	42,86%
16	REGION DE BORDEAUX	EIMM SAINTES	1	37	44,05%
17	REGION DE BORDEAUX	ET POITOU - CHARENTES	1	38	45,24%
18	REGION DE BORDEAUX	EVEN DE BORDEAUX	1	39	46,43%
19	REGION DE BORDEAUX	EVEN SUD- AQUITAINE	1	40	47,62%
20	REGION DE CHAMBERY	EMT NEVERS	1	41	48,81%
21	REGION DE CHAMBERY	ET EXPLOITATION DE L ISERE	1	42	50,00%
22	REGION DE CHAMBERY	ETABLISSEMENT MONT BLANC	1	43	51,19%
23	REGION DE CLERMONT- FERRAND	EVEN AUVERGNE	1	44	52,38%
24	REGION DE CLERMONT- FERRAND	EVEN AUVERGNE	1	45	53,57%

N°	Région	Etablissement	Nombre d'innovations	Cumul	%
25	REGION DE DIJON	DIRECTION RH DIJON	1	46	54,76%
26	REGION DE DIJON	EIV DE SAULON LA CHAPELLE	1	47	55,95%
27	REGION DE LILLE	DIR REG VOYAGEURS	1	48	57,14%
28	REGION DE LILLE	EEX de LILLE	1	49	58,33%
29	REGION DE LILLE	EEX du LITTORAL à DUNKERQUE	1	50	59,52%
30	REGION DE LILLE	EVEN de LILLE	1	51	60,71%
31	REGION DE LILLE	EVEN LITTORAL BOULOGNE sur MER	1	52	61,90%
32	REGION DE LILLE	REPRES REG FRET LILLE	1	53	63,10%
33	REGION DE LIMOGES	EMT DU LIMOUSIN	1	54	64,29%
34	REGION DE LIMOGES	EVEN DU LIMOUSIN	1	55	65,48%
35	REGION DE LYON	ET DE LYON-MOUCHE	1	56	66,67%
36	REGION DE METZ-NANCY	EMM LORRAINE	1	57	67,86%
37	REGION DE METZ-NANCY	EMT CHALINDREY	1	58	69,05%
38	REGION DE METZ-NANCY	EVEN THIONVILLE NORD LORRAINE	1	59	70,24%
39	REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EEX PARIS MONTPARNASSE	1	60	71,43%
40	REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EVEN Essonne Val d'Orge	1	61	72,62%
41	REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EVEN PARIS AUSTER. INVALIDES	1	62	73,81%
42	REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EVEN PARIS MONTPARNASSE	1	63	75,00%
43	REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	EEX PARIS ST LAZARE	1	64	76,19%
44	REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	EMT ACHERES CLICHY	1	65	77,38%
45	REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	ET V PROCHE-BANLIEUE PSL	1	66	78,57%
46	REGION DE PARIS-EST	EEX PARIS EST	1	67	79,76%
47	REGION DE PARIS-EST	EMT DE PARIS EST	1	68	80,95%
48	REGION DE PARIS-NORD	E I V DE MOULIN NEUF	1	69	82,14%
49	REGION DE PARIS-NORD	EVEN LGV DE LOUVRES	1	70	83,33%
50	REGION DE PARIS-NORD	EVEN PARIS NORD	1	71	84,52%

N°	Région	Etablissement	Nombre d'innovations	Cumul	%
51	REGION DE PARIS-SUD-EST	EVEN DE VILLENEUVE ST GEORGES	1	72	85,71%
52	REGION DE PARIS-SUD-EST	EVEN PARIS-LYON	1	73	86,90%
53	REGION DE RENNES	EVEN	1	74	88,10%
54	REGION DE ROUEN	ELOG NORMANDIE	1	75	89,29%
55	REGION DE ROUEN	EVEN PORTE OCEANE LE HAVRE	1	76	90,48%
56	REGION DE TOULOUSE	DIVISION RH DE TOULOUSE	1	77	91,67%
57	REGION DE TOULOUSE	ETMP	1	78	92,86%
58	REGION DE TOULOUSE	EVEN DE TOULOUSE CENTRE	1	79	94,05%
59	REGION DE TOULOUSE	EVEN DE TOULOUSE SUD	1	80	95,24%
60	REGION DE TOURS	ECT TOURS	1	81	96,43%
61	REGION DE TOURS	EEX D'ORLEANS	1	82	97,62%
62	REGION DE TOURS	EIMM DE ST PIERRE DES CORPS	1	83	98,81%
63	REGION DE TOURS	SIEGE REGIONAL	1	84	100,00%

Annexe 13 : Classement des innovateurs en fonction du nombre d'innovations
dans le portefeuille constitué

Région	Etablissement	Innovateur	Nombre d'innovations
REGION DE PARIS-EST	EIMM ROMILLY	Innovateur 1	4
REGION DE METZ-NANCY	EVEN METZ BENING	Innovateur 2	2
REGION DE DIJON	ET DIJON	Innovateur 3	2
REGION DE ROUEN	EVEN PORTE OCEANE LE HAVRE	Innovateur 4	2
REGION DE BORDEAUX	ET POITOU - CHARENTES	Innovateur 5	1
REGION DE METZ-NANCY	EMT CHALINDREY	Innovateur 6	1
REGION DE PARIS-SUD-EST	EIMTGV PARIS SUD EST	Innovateur 7	1
INFRASTRUCTURE	DIRECTION DE L'INGENIERIE	Innovateur 8	1
REGION DE TOULOUSE	EVEN DE TOULOUSE SUD	Innovateur 9	1
REGION DE DIJON	EIV DE SAULON LA CHAPELLE	Innovateur 10	1
REGION DE TOULOUSE	DIVISION RH DE TOULOUSE	Innovateur 11	1
REGION DE LILLE	DIR REG VOYAGEURS	Innovateur 12	1
REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EIMM PARIS MASSENA	Innovateur 13	1
REGION DE PARIS-NORD	E I V DE MOULIN NEUF	Innovateur 14	1
REGION DE PARIS-SUD-EST	EVEN PARIS-LYON	Innovateur 15	1
REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	EEX PARIS ST LAZARE	Innovateur 16	1
REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EVEN PARIS MONTARNASSE	Innovateur 17	1
REGION DE PARIS-SUD-EST	EVEN DE VILLENEUVE ST GEORGES	Innovateur 18	1
REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EEX PARIS MONTARNASSE	Innovateur 19	1
REGION DE CHAMBERY	ETABLISSEMENT MONT BLANC	Innovateur 20	1
REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EIMM PARIS MASSENA	Innovateur 21	1
REGION D'AMIENS	EIMM de PICARDIE	Innovateur 22	1
REGION D'AMIENS	EIMM de PICARDIE	Innovateur 23	1
REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	EMT ACHERES CLICHY	Innovateur 24	1
REGION DE CLERMONT-FERRAND	EVEN AUVERGNE	Innovateur 25	1

Région	Etablissement	Innovateur	Nombre d'innovations
REGION DE BORDEAUX	Dél.Rég.Res.Humaines	Innovateur 26	1
REGION DE LYON	ET DE LYON-MOUCHE	Innovateur 27	1
REGION DE BORDEAUX	EIMM SAINTES	Innovateur 28	1
REGION DE TOURS	ECT TOURS	Innovateur 29	1
REGION DE TOURS	SIEGE REGIONAL	Innovateur 30	1
REGION DE PARIS-SUD-EST	EIMTGV PARIS SUD EST	Innovateur 31	1
REGION DE RENNES	EIM BRETAGNE	Innovateur 32	1
REGION DE BORDEAUX	EVEN SUD-AQUITAINE	Innovateur 33	1
REGION DE METZ-NANCY	EVEN THIONVILLE NORD LORRAINE	Innovateur 34	1
REGION DE CHAMBERY	ET EXPLOITATION DE L ISERE	Innovateur 35	1
REGION DE RENNES	EVEN	Innovateur 36	1
REGION DE PARIS-NORD	EVEN LGV DE LOUVRES	Innovateur 37	1
REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	REGION DE PARIS SAINT LAZARE	Innovateur 38	1
REGION DE LIMOGES	EVEN DU LIMOUSIN	Innovateur 39	1
REGION DE PARIS-NORD	EIMM LE LANDY	Innovateur 40	1
REGION DE TOURS	EIMM DE ST PIERRE DES CORPS	Innovateur 41	1
REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EVEN Essonne Val d'Orge	Innovateur 42	1
REGION DE BORDEAUX	Dél.Rég. Infrastructure	Innovateur 43	1
REGION DE PARIS-EST	EIMM ROMILLY	Innovateur 44	1
REGION DE LILLE	EVEN de LILLE	Innovateur 45	1
REGION DE PARIS-EST	EMT DE PARIS EST	Innovateur 46	1
REGION DE CLERMONT-FERRAND	EVEN AUVERGNE	Innovateur 47	1
REGION DE PARIS-NORD	EVEN PARIS NORD	Innovateur 48	1
REGION DE TOURS	EMT TOURS ST PIERRE	Innovateur 49	1
REGION DE NANTES	DIR DELEGUEE INFRA NANTES	Innovateur 50	1
REGION DE NANTES	DIR DELEGUEE INFRA NANTES	Innovateur 51	1

Région	Etablissement	Innovateur	Nombre d'innovations
REGION DE RENNES	EIM BRETAGNE	Innovateur 52	1
REGION DE LILLE	EEX du LITTORAL à DUNKERQUE	Innovateur 53	1
REGION DE CLERMONT-FERRAND	EMT NEVERS	Innovateur 54	1
REGION DE DIJON	ET DIJON	Innovateur 55	1
REGION DE PARIS-SUD-EST	EIMTGV PARIS SUD EST	Innovateur 56	1
REGION DE LILLE	EIMM HELLEMMES	Innovateur 57	1
REGION DE PARIS-NORD	EIMM LE LANDY	Innovateur 58	1
REGION DE TOURS	EEX D'ORLEANS	Innovateur 59	1
REGION DE BORDEAUX	EVEN DE BORDEAUX	Innovateur 60	1
REGION DE PARIS RIVE GAUCHE	EVEN PARIS AUSTER. INVALIDES	Innovateur 61	1
REGION D'AMIENS	EIMM de PICARDIE	Innovateur 62	1
REGION DE LILLE	EEX de LILLE	Innovateur 63	1
REGION DE DIJON	DIRECTION RH DIJON	Innovateur 64	1
REGION D'AMIENS	EIMM de PICARDIE	Innovateur 65	1
REGION DE TOULOUSE	EVEN DE TOULOUSE CENTRE	Innovateur 66	1
REGION DE TOURS	EMT TOURS ST PIERRE	Innovateur 67	1
REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	ET V PROCHE-BANLIEUE PSL	Innovateur 68	1
REGION DE LILLE	REPRES REG FRET LILLE	Innovateur 69	1
REGION DE LIMOGES	EMT DU LIMOUSIN	Innovateur 70	1
REGION DE PARIS-EST	EEX PARIS EST	Innovateur 71	1
REGION DE TOULOUSE	ETMP	Innovateur 72	1
REGION DE METZ-NANCY	EMM LORRAINE	Innovateur 73	1
REGION DE PARIS SAINT-LAZARE	REGION DE PARIS SAINT LAZARE	Innovateur 74	1
REGION DE LILLE	EVEN LITTORAL BOULOGNE sur MER	Innovateur 75	1

TABLEAUX, FIGURES, ENCADRES ET GLOSSAIRE

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison entre le système de suggestion et l'Innovation Participative (d'après De Ramecourt et Pons, 2001 : 125).....	27
Tableau 2 : Qualité traditionnelle versus Qualité Totale (d'après Dodgson et Rothwell, 1994)	30
Tableau 3 : Panorama des différentes expériences d'Innovation Participative en France	45
Tableau 4 : Historique de la Constitution du réseau Innov'Acteurs	51
Tableau 5 : Une multiplicité de sens sous le terme de routine (d'après Reynaud, 1998 : 468)	68
Tableau 6 : Les positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (d'après Girod-Séville et Perret, 1999 : 14-15).....	90
Tableau 7 : Les critères de choix d'une stratégie de recherche (d'après Yin, 1988 : 17)	95
Tableau 8 : Les sources de données dans une étude de cas (d'après Yin, 1994 : 80-90).....	98
Tableau 9 : Sources d'informations relatives à l'Innovation Participative pour le terrain observé en fonction des périodes	110
Tableau 10 : Récapitulatif du nombre d'entretiens menés de 2003 à 2006 sur le terrain de la SNCF	113
Tableau 11 : Exemples d'archives et de documents pour notre recherche	119
Tableau 12 : Les données recueillies à l'aide de chaque mode de collecte (adapté de Yin, 1994)	121
Tableau 13 : Bases de données gérées localement à la SNCF	125
Tableau 14 : Les critères possibles pour sélectionner un portefeuille d'innovations évaluées par la SNCF comme importantes	128
Tableau 15 : Le nombre d'enveloppes Soleau et de brevets à la SNCF de 2002 à 2006.....	131
Tableau 16 : Les composantes clés de la SNCF d'après les critères de Mintzberg (1982, 1989) caractérisant une bureaucratie	136
Tableau 17 : Les branches porteuses et en perte de vitesse (d'après Plassard, 1995).....	142
Tableau 18 : Routine élémentaire d'émission d'une idée depuis 1938.....	177
Tableau 19 : Routine élémentaire d'instruction d'une idée depuis 1938.....	180
Tableau 20 : Routine élémentaire de reconnaissance depuis 1938	184
Tableau 21 : Routine élémentaire d'animation et de pilotage depuis 1938	187
Tableau 22 : Finalités de la routine d'Innovation Participative depuis 1938.....	198
Tableau 23 : Aspects organisationnels de la routine d'Innovation Participative depuis 1938....	201
Tableau 24 : Les scripts de la routine d'Innovation Participative depuis 1938	205
Tableau 25 : Synthèse des étapes préparatoires précédant l'analyse des données quantitatives	224
Tableau 26 : Le nombre d'innovateurs ayant déposé un nombre donné de dossiers d'innovations sur la période de 1994 à 2004.....	228
Tableau 27 : Le nombre de dossiers d'innovations déposés par classes d'innovateurs	229
Tableau 28 : Nombre d'innovations sélectionnées en fonction des critères retenus.....	234
Tableau 29 : Classement des régions en fonction du nombre d'innovations dans le portefeuille constitué	235
Tableau 30 : Exemples d'innovations contribuant aux enjeux stratégiques de la SNCF.....	241
Tableau 31 : Illustration de la variété des cas observés au regard de trois critères (le respect des étapes, le rôle des acteurs et la perception de ces derniers).....	253
Tableau 32 : Récapitulatif de l'importance des différents rôles de l'Innovation Participative... depuis 1938	260
Tableau 33 : Synthèse des évolutions de l'Innovation Participative.....	277

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Cartographie des différents niveaux d'innovation (d'après Pennings, 1996, p.2135).....	21
Figure 2 :	Synoptique de l'architecture de la recherche doctorale.....	29
Figure 3 :	Equilibre nécessaire entre Qualité et Innovation (d'après Senge, 1991)	35
Figure 4 :	Politique de coordination de l'Innovation Participative chez Renault.....	54
Figure 5 :	Synoptique du chapitre 1.....	59
Figure 6 :	L'apparition de l'innovation et le modèle poussé par la technologie (« <i>technology push</i> »), d'après Van de Ven (1988 : 113)	60
Figure 7 :	L'apparition de l'innovation et le modèle tiré par le marché (« <i>market pull</i> »), d'après Van de Ven (1988 : 113)	61
Figure 8 :	Modèle « couplé » de l'innovation (d'après Rothwell, 1992 : 222).....	62
Figure 9 :	Modèle de processus d'innovation émergent (d'après Schroeder Van de Ven, Scudder et Polley, 1989 : 131)	80
Figure 10 :	Un modèle séquentiel d'institutionnalisation (d'après Barley et Tolbert, 1997)	86
Figure 11 :	Synoptique du chapitre 2.....	88
Figure 12 :	Représentation simplifiée des différentes étapes de la démarche de recherche.....	100
Figure 13 :	Approche contextualiste du processus par l'étude de cas (d'après Pettigrew, 1987 b : 5)	124
Figure 14 :	Architecture des bases de données centralisées de l'innovation à la SNCF	132
Figure 15 :	Design et démarche de notre recherche.....	133
Figure 16 :	Synoptique du chapitre 3.....	135
Figure 17 :	Organigramme simplifié de la SNCF.....	151
Figure 18 :	Le Projet Industriel à la SNCF depuis 1996.....	153
Figure 19 :	Le contexte stratégique de la SNCF et l'Innovation Participative	161
Figure 20 :	Le circuit standard d'un dossier d'Innovation Participative à la SNCF.....	165
Figure 21 :	Le circuit des dossiers d'innovation avec demande de « Coup de Pouce »	167
Figure 22 :	Le processus d'Innovation Participative rénové de la SNCF en 2006.....	170
Figure 23 :	Circuit des dossiers « Coup de Pouce » à la SNCF depuis 2006	190
Figure 24 :	Synoptique du chapitre 4.....	204
Figure 25 :	Mise en perspective en perspective des principales transformations de la routine d'Innovation Participative à la SNCF	223
Figure 26 :	Historique du nombre de dossiers d'innovations déposés à la SNCF de 1990 à 2007	229
Figure 27 :	Nombre de dossiers déposés par classes d'innovateurs sur la période de 1994 à 2004	267
Figure 28 :	Synoptique du chapitre 5.....	

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : Les douze principes de l'Innovation Participative (d'après De Ramecourt et Pons, 2001 : 110).....	26
Encadré 2 : Cinq formes de reconnaissance chez Michelin	34
Encadré 3 : Illustration des acteurs rencontrés et interviewés à la SNCF	114
Encadré 4 : Personnages « Idix » issus de la campagne publicitaire menée par la SNCF en 2005	152
Encadré 5 : Illustration d'une culture d'innovation technique dans les compagnies ferroviaires ayant donné naissance à la SNCF en 1938	156
Encadré 6 : Points d'amélioration de l'Innovation Participative à la SNCF	230

GLOSSAIRE

ADC : Agent de conduite

CD : Centre de Décisions

Cdp : « Coup de Pouce », dispositif d'aide aux innovations octroyée par la Direction de la Recherche de la SNCF sous certaines conditions

CCE : Comité Central de l'Entreprise

COFO : Coordinateur de la Formation

DORG : Direction de l'Organisation

DCCG : Direction Centrale du Contrôle de Gestion

Dpx : Dirigeant de proximité.

DRI : Direction de la Recherche et de l'Innovation.

IP : Innovation participative

DRT : Direction de la recherche et de la Technologie, rebaptisée DRI en janvier 2005

ECT : Etablissement Commercial Train

EIV : Etablissement Industriel Voie

ET : Etablissement traction

EVEN : Etablissement d'entretien de la voie

FCS : Facteur Clé de Succès

GE : General Electric

GIP : Groupe d'Innovation Participative

IM : Institut du Management

IP : Innovation Participative

IPC : Innovation Progrès Continu

MOA : Maître d'ouvrage

R & D : Recherche et Développement

RFF : Réseau Ferré de France, propriétaire et gestionnaire du réseau ferré national. A ce titre, il définit les objectifs applicables en matière de gestion du trafic, de fonctionnement et d'entretien du réseau. Il est le maître d'ouvrage de l'aménagement et du développement du réseau.

RRH : Responsable des Ressources Humaines

SNCF : Société Nationale des Chemins de fer français

SOMMAIRE DETAILLE

Remerciements	3
Sommaire simplifié	6
Introduction générale.....	7
<u>Chapitre 1 : L’Innovation Participative, présentation générale.....</u>	23
Section 1. La description de l’Innovation Participative : définition et caractéristiques	23
1.1. L’Innovation Participative : des facteurs communs et notre définition	24
1.2. L’Innovation Participative et le système de suggestions	28
1.3. L’Innovation Participative et la Qualité : quelles frontières ?	29
1.4. L’Innovation Participative et la créativité.....	32
Section 2. L’Innovation Participative dans les entreprises	34
2.1. Des pratiques diversifiées dans les entreprises.....	34
2.2. Un intérêt partagé : le réseau Innov’Acteurs.....	48
2.2.1. Historique de la création du réseau Innov’Acteurs.....	49
2.2.2. Les objectifs du réseau Innov’Acteurs.....	53
<u>Chapitre 2 : L’Innovation Participative, une routine qui pose question</u>	57
Section 1. Différentes significations possibles de l’Innovation Participative.....	57
1.1. L’Innovation Participative comme manifestation d’un management participatif ?.....	57
1.2. L’Innovation Participative, organisation de l’innovation et processus stratégique.....	59
1.3. L’Innovation Participative et la culture d’innovation dans l’entreprise.....	66
Section 2. L’Innovation Participative comme routine organisationnelle	67
2.1. La notion de routine à la recherche d’une définition.....	67
2.2. Les propriétés des routines : facteurs d’inertie et de changement.....	71
Section 3. Un cadre méthodologique d’analyse de la transformation possible d’une routine organisationnelle	78
3.1. Présentation du cadre de Barley et Tolbert (1997) et justification.....	78
3.2. Présentation de la démarche méthodologique conçue par Barley et Tolbert (1997).....	81
<u>Chapitre 3 : Un paradigme constructiviste modéré pour une étude de cas unique à la SNCF</u>	88
Section 1. Le positionnement épistémologique de la recherche.....	89
1.1. Un positionnement constructiviste modéré (interprétativiste)	89
1.1.1. Quelques points de repère sur les différents positionnements épistémologiques	89
1.1.2. Critères de validité d’une recherche de nature constructiviste modérée (interprétativiste).....	92

1.2. Le choix d'une méthodologie qualitative : l'étude de cas unique	94
1.2.1. La justification du recours à l'étude de cas.....	94
1.2.2. Les raisons du choix de l'étude de cas unique.....	96
1.2.3. La façon d'envisager l'étude de cas et sa validité.....	99
1.3. La méthodologie de collecte des données.....	101
1.3.1. Des principes au service de la collecte de données.....	102
1.3.2. Les caractéristiques de la relation du chercheur au terrain	102
1.3.3. L'attitude du chercheur au cours de l'entretien	104
Section 2. Le « design » de recherche : une étude de cas longitudinale	106
2.1. Le choix et la négociation de l'entrée sur le terrain	106
2.2. Adaptation de la méthodologie de Barley et Tolbert (1997) pour étudier les scripts.....	107
2.3. Une démarche à la fois qualitative et quantitative	112
2.3.1. Le protocole méthodologique pour les études qualitatives.....	113
2.3.2. Le protocole méthodologique pour les études quantitatives.....	123
<u>Chapitre 4 : Présentation du cas étudié : la SNCF et son dispositif d'Innovation Participative.....</u>	135
Section 1. La SNCF et son contexte actuel.....	138
1.1. Les défis contemporains et les réponses de la SNCF	138
1.1.1. Un bref historique de la SNCF	138
1.1.2. Le contexte stratégique de la SNCF	140
1.2. La formulation d'un Projet Industriel.....	145
1.2.1. Le Projet Industriel : un chemin vers la modernisation	145
1.2.2. Le Projet Industriel de 1996 à 2005.....	146
1.2.3. Le Projet Industriel de 2006-2008.	150
Section 2. Le dispositif d'Innovation Participative à la SNCF : présentation générale	154
2.1. De 1938 à 1989 : un système de suggestions	155
2.2. De 1990 à 2004 : une démarche co-pilotée par la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Recherche	157
2.3. A partir de 2005 : l'Innovation Participative renouvelée	165
Section 3. Le dispositif d'Innovation Participative : un ensemble de routines élémentaires	172
3.1. La décomposition du dispositif en routines élémentaires	172
3.2. Exposé des transformations des routines élémentaires	174
3.2.1. Cas de la routine élémentaire d'émission d'une idée.....	175
3.2.2. Cas de la routine élémentaire d'instruction d'une idée.....	177
3.2.3. Cas de la routine de reconnaissance	183
3.2.4. Cas de la routine élémentaire d'animation et de pilotage.....	186

Chapitre 5 : Présentation des résultats et discussion	192
Section 1. Analyse des scripts de la routine d’Innovation Participative à la SNCF	193
1.1. Mise en évidence des scripts de l’Innovation Participative	194
1.2. Analyse des différents scripts.....	205
Section 2 : Analyse des innovations produites par la routine d’Innovation Participative et interprétation.....	221
2.1. Les innovations produites par la routine d’Innovation Participative : une analyse quantitative	221
2.1.1. Une présentation des principales caractéristiques des innovations produites..	221
2.1.2. Analyse d’un portefeuille d’innovations considérées comme importantes par la SNCF	231
2.2. Quelques récits d’Innovations Participatives	237
2.2.1. Contribution aux enjeux stratégiques de la SNCF	237
2.2.2. Des Innovations Participatives qui s’intègrent dans des programmes de recherche.....	242
Section 3 : Discussion et interrogations théoriques sur la transformation de la routine d’Innovation Participative	244
3.1. Mise en évidence de certains aspects « performatifs » de cette routine.....	244
3.2. Les rôles de l’Innovation Participative à la SNCF	254
3.3. Discussion théorique sur la transformation d’une routine : leçons à tirer du cas...	258
Conclusion générale	270
Bibliographie	287
Annexes	305
Liste des tableaux	370
Liste des figures	371
Liste des encadrés.....	372
Glossaire.....	373
Sommaire détaillé.....	374

RESUME :

L'objet de la recherche concerne l'Innovation Participative, nouveau dispositif de gestion qu'on peut qualifier de routine au sens de Feldman et Pentland (2003). La littérature distingue les aspects « ostensifs » et « performatifs » des routines. Nous nous inspirons du cadre méthodologique préconisé par Barley et Tolbert (1997).

Ce travail doctoral s'intéresse d'un point de vue théorique à la possible transformation d'une routine organisationnelle et s'inscrit dans des travaux récents (Feldman, 2000 ; Feldman et Pentland, 2003). Nous formulons notre question de recherche de la façon suivante : **En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner l'évolution du pilotage d'une organisation ? Le cas de l'Innovation Participative à la SNCF.**

Le cas de la transformation des entreprises comme la SNCF est en effet particulièrement intéressant dans le contexte actuel d'ouverture à la concurrence.

Après avoir décrit l'Innovation Participative sur un plan « ostensif » et identifié des routines élémentaires correspondant à l'Innovation Participative, nous expliquons comment cette routine s'est transformée au cours de son histoire. Pour cela, nous nous intéressons, une fois les scripts de l'Innovation Participative mis en évidence, à l'analyse des aspects « ostensifs » de cette routine qui permettent d'expliquer sa transformation au cours du temps.

Mots-clés : innovation, Innovation Participative, script, routine, SNCF.

SUMMARY :

The aim of this research deals with Participative Innovation, a new way of managing which can be termed a routine, as Pentland and Feldman (2003) understand it (2003). The literature considers the ostensive and performative aspects of the routines. We will rely on the methodology recommended by Barley and Tolbert (1997).

From a theoretical viewpoint this doctoral study is concerned with the possible transformation of an organisational routine, and it is related to recent works (Feldman, 2000 ; Feldman and Pentland, 2003). This is how we word our research : **How can an organisational routine be transformed and support the evolution of piloting an organisation? The example of Participative Innovation with SNCF.**

The question of the transformation of firms such as SNCF is particularly interesting in the present context of opening to competition.

After describing Participative Innovation from an ostensive point of view and identifying basic routines corresponding to Participative Innovation, we will explain how this routine evolved along its history. With this in view, once the scripts of Participative Innovation are made clear, we will get interested in the analysis of the ostensive aspects of this routine that enable us to explain its transformation in the course of time.

Key-words : innovation, Participative Innovation, script, routine, SNCF.