

Candidate au Prix Roland Calori

L'évolution d'une routine organisationnelle, un outil de transformation de l'entreprise. Le cas de l'Innovation Participative à la SNCF.

Carine DESLEE

ATER

LEM (Lille Economie & Management) - UMR CNRS 8179

IAE, Université de Lille - 104 avenue du Peuple Belge - 59043 LILLE Cedex

Tél. 06 10 19 39 08 - Adresse mail : carinedeslee@wanadoo.fr

L'Innovation Participative est une expérimentation stratégique menée par différentes organisations. Ce nouveau dispositif de gestion, objet de cet article, est le plus souvent très structuré. On peut le qualifier de routine au sens de Feldman et Pentland (2003). 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 ; Cyert et March, 1963 ; Nelson et Winter, 1982).

La littérature récente distingue les aspects « ostensifs » et « performatifs » des routines. Nous nous inspirons de la méthodologie préconisée par Barley et Tolbert (1997). Ces auteurs donnent certaines indications pour investiguer la dynamique de transformation et déterminer les scripts. Selon Barley et Tolbert (1997 : 98), les scripts sont observables. Il s'agit d'activités récurrentes et de modes de caractéristiques d'interactions dans un contexte particulier. Ces scripts (Gioia et Poole, 1984) sont considérés comme relativement fixes et stables dans le temps.

Nous retenons quatre étapes décrites par Barley et Tolbert (1997) qui permettent de distinguer des temps distincts dans notre processus de recherche :

- définir l'objet étudié et sélectionner des sites à la lumière de cette définition,
- extraire les scripts,
- 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 formulons notre question de recherche 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 ? 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 du rail.

Après avoir décrit l'Innovation Participative sur un plan « ostensif » et identifié des routines élémentaires (l'émission d'une idée, l'instruction d'une idée, la reconnaissance et enfin l'animation et le pilotage) 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 de la transformation des aspects « ostensifs » de cette routine au cours du temps.

Nos contributions sont théoriques avec notre questionnement sur la transformation d'une routine organisationnelle, méthodologiques avec l'adaptation des préconisations méthodologiques de Barley et Tolbert (1997) et managériales avec une meilleure compréhension d'un dispositif d'Innovation Participative qui peut être utilisé comme levier de changement.

Mots-clés : innovation, Innovation Participative, script, routine, SNCF.

Cette recherche a pour objectif de comprendre un objet original, l'Innovation Participative. Nous nous intéressons au cas spécifique de la SNCF qui a développé depuis sa création, en 1938, un tel dispositif, appelé Innovation Participative depuis 2004. Ce dispositif à la SNCF est piloté au niveau central.

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 et de Progrès Continu (IPC) avant de parler depuis 2004 d'Innovation Participative¹.

Pour étudier l'Innovation Participative, le cadre des routines a été retenu. Nous nous sommes appuyés sur les repères méthodologiques préconisés par Barley et Tolbert (1997) dans le cadre de leur modèle d'institutionnalisation.

Ces auteurs donnent certaines indications pour investiguer la dynamique de transformation et déterminer les scripts. Nous retenons quatre étapes décrites par Barley et Tolbert (1997) qui permettent de distinguer des temps distincts dans notre processus de recherche :

- définir l'objet étudié et sélectionner des sites à la lumière de cette définition,
- extraire les scripts en nous appuyant sur des techniques de classification et de régularité des données,
- 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.

A partir de ce cadre théorique des routines organisationnelles et de la méthodologie des scripts inspirée de Barley et Tolbert (1997), nous essayons de mieux comprendre comment une routine organisationnelle telle l'Innovation Participative peut se transformer.

Le questionnaire suivant permet de traiter cette question de recherche dans le cas de la SNCF : **En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner ainsi l'évolution du pilotage d'une organisation ?**

Le cas de l'Innovation Participative à la SNCF.

Pour explorer cette question générale, nous nous intéressons à deux questionnements sous-jacents en lien avec notre terrain et notre problématique :

¹ Pour simplifier notre propos, nous retenons plus généralement le terme d'Innovation Participative.

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

Cette première question n'est pas traitée ici, elle fait l'objet d'une autre communication (Deslée, 2008)².

Après avoir exposé ce qu'est l'Innovation Participative et la notion de routine, nous précisons la nature de l'objet Innovation Participative plus spécifiquement dans le contexte de la SNCF, avant de présenter notre design de recherche puis nos résultats concernant cette deuxième question.

1. L'INNOVATION PARTICIPATIVE ET LA NOTION DE ROUTINE.

1.1. L'INNOVATION PARTICIPATIVE : QUELQUES POINTS DE REPÈRES.

En plus des dispositifs classiquement dédiés à la gestion du processus d'innovation, de nouvelles pratiques sont expérimentées par des organisations. Citons par exemple, les cas de 3M, Whirlpool, 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.

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. Celle-ci concerne différentes organisations aussi bien dans le secteur secondaire (l'industrie, la production de biens...) que le secteur tertiaire (les services non financiers et les services financiers).

² Nous montrons que l'Innovation Participative donne la possibilité de se déployer à des idées qui sont parfois en rupture et qui modifient alors profondément les références habituelles. Certaines de ces innovations générées par l'Innovation Participative conduisent à des dépôts de brevets.

³ D'après un numéro spécial de la revue *Travail et Changement*, juillet - août 2005.

Nous allons définir ce que nous entendons par Innovation Participative en explorant la littérature sur l'innovation, la créativité et la gestion des idées. D'autres avant nous se sont intéressés à cet objet (Everaere, 1996, 1997). Durieux (2000). Durieux (2000) définit l'Innovation Participative comme celle proposée hors mission par des acteurs de l'entreprise. Plus complète que la simple suggestion, ce type d'innovation suppose une participation active de l'innovateur tout au long du processus de développement. Everaere (1996, 1997) s'est également intéressé à cette démarche qui « émane d'une volonté au niveau des dirigeants de ne pas réserver l'innovation à quelques spécialistes, mais de la répandre chez tous les salariés de l'entreprise ». Nous avons également considéré les travaux de praticiens et de consultants comme De Bradandère (2002) ou De Ramecourt et Pons (2001).

Nous retenons la définition de Durieux (2000) que nous complétons par la définition de l'innovation de Van de Ven, (1986 : 591-592) pour qui « une innovation, c'est d'abord une nouvelle idée. L'idée 'nouvelle' peut être une recombinaison d'idées anciennes aussi longtemps que l'idée est perçue comme nouvelle par les personnes impliquées. C'est une innovation même si elle peut apparaître à d'autres comme une 'imitation' de ce qui peut exister ailleurs ». L'Innovation Participative peut être reliée à la phase d'initiation de l'innovation. Elle est source de potentielles innovations qui vont ou non être développées ensuite. L'innovation induite et l'innovation autonome (Burgelman, 1983) 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. 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 émerge dans un cadre structuré ne doit-elle pas être considérée comme de l'innovation induite ?

Nos différentes interrogations sur la signification de l'Innovation Participative conduisent à rechercher un cadre théorique pour l'analyser. Le caractère routinier et répétitif de l'Innovation Participative nous fait envisager la notion de routine organisationnelle.

1.2. L'INNOVATION PARTICIPATIVE PEUT ETRE DEFINIE COMME UNE ROUTINE.

Il n'existe pas de vision unifiée de la notion de routine qui peut selon les auteurs avoir des sens très différents selon qu'elle recouvre un modèle de comportement au niveau individuel

ou organisationnel ou une capacité d'apprentissage. La théorie évolutionniste accorde une place à part aux routines, activités répétitives relativement stables développées lors de l'usage de ressources spécifiques. Les routines sont définies par Nelson et Winter (1982) dans cette perspective comme des activités stables ancrées dans la répétition (« modèles de comportements réguliers et prédictibles »). Une 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 revêtent un caractère tacite et stable (Autissier et Wacheux, 2000 : 40). Si elles permettent à l'organisation de fonctionner de façon efficiente, elles ont aussi, selon les évolutionnistes, l'inconvénient de favoriser l'inertie (Montgomery, 1995). Ceci amène une définition extensive de la routine comme le fait remarquer Reynaud (2001). Cohen et al. se sont réunis en août 1995 à Santa Fe (1996 : 684, d'après Feldman, 2000 : 611-612 et Reynaud, 2001) pour tenter de préciser la notion de routine. Ils définissent la routine comme une capacité exécutable pour une performance répétée dans certains contextes qui ont été appris par l'organisation en réponse à certaines pressions. Le fait qu'une routine organisationnelle puisse se transformer au cours du temps a été peu étudié en tant que tel, cette dernière est en effet généralement considérée comme stable. 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: 103-105) peut être appliquée de façon opérationnelle pour nos travaux.

Selon eux, une routine organisationnelle⁴ est un ensemble repérable et répétitif d'actions interdépendantes, réalisées par des acteurs multiples.

Au regard de cette définition et des différents critères caractérisant les routines, 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.

⁴ « *Organizational routine is a repetitive, recognizable pattern of interdependent actions carried out by multiple actors* ».

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.

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.

Nous nous inscrivons dans le courant constructiviste avec des travaux comme ceux de Barley (1986), de Pentland et Rueter (1994). Feldman et Pentland (2003) et Feldman (2000) qui distinguent l'aspect « ostensif »⁵ de la routine en tant que norme, 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. 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).

Pour répondre à notre question de recherche « En quoi et comment une routine organisationnelle peut-elle se transformer et accompagner ainsi l'évolution du pilotage d'une organisation ? Le cas de l'Innovation Participative à la SNCF », nous allons nous inspirer du cadre théorique proposé par Barley et Tolbert (1997), notamment concernant leurs apports méthodologiques.

1.3. LE CADRE METHODOLOGIQUE DE BARLEY ET TOLBERT (1997) POUR ETUDIER L'INNOVATION PARTICIPATIVE A LA SNCF.

Barley et Tolbert (1997) utilisent la notion de scripts. Selon eux, ces scripts peuvent être identifiés de façon empirique quel que soit le type d'acteur ou le niveau d'analyse auquel s'intéresse le chercheur. Selon Barley et Tolbert (1997 : 98), les scripts sont observables. Il s'agit des activités récurrentes et de modes de caractéristiques d'interactions dans un contexte particulier. Ces scripts (Gioia et Poole, 1984) sont considérés comme relativement fixes et stables dans le temps.

⁵ Nous ne traitons dans cette communication que de l'aspect « ostensif » de la routine.

Nous retenons dans notre processus de recherche quatre étapes décrites par Barley et Tolbert (1997) qui permettent de distinguer des temps distincts :

- définir l'objet étudié et sélectionner des sites à la lumière de cette définition,
- extraire les scripts en nous appuyant sur des techniques de classification et de régularité des données,
- 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 choisissons de nous inspirer de ce cadre méthodologique proposé par Barley et Tolbert (1997), outil qui permet de partir des éléments observables pour décrire une transformation.

Leur modèle est séquentiel et décrit les réalités institutionnelles et les réalités de l'action. Par réalité institutionnelle, nous entendons les structures routinières avec des comportements considérés comme 'allant de soi' (DiMaggio et Powell, 1991 ; Scott, 1995). La réalité de l'action correspond à la réalité de ce qui se passe au niveau des actes.

Selon Barley (1986), à partir de ces interactions journalières qui se passent dans les institutions, il est possible de définir des scripts. La définition que Barley et Tolbert (1997) retiennent d'une institution se définit par des règles partagées et des typifications d'acteurs sociaux, de leurs activités ou de leurs relations correspondantes.

Pour l'Innovation Participative à la SNCF, nous préférons parler d'un dispositif « institutionnalisé ». Pour un bon nombre d'acteurs de cette entreprise, cet outil fait partie du paysage. La SNCF bénéficie, depuis sa création en 1938, d'un système qui lui permet de collecter les idées de ses agents. Le dispositif existe au travers d'un processus fortement structuré et piloté par les Ressources Humaines depuis que cette fonction est créée à la SNCF. Toute une chaîne d'acteurs est impliquée : l'auteur de l'innovation, le manager, les animateurs d'innovation locaux, régionaux et nationaux, les centres de décision depuis la récente réforme de 2006, les experts ou spécialistes. Dans ce contexte, nous considérons que l'Innovation Participative est un dispositif institutionnalisé que nous présentons dans la suite.

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

Notre choix s'est porté sur la SNCF qui a développé depuis sa création en 1938 une routine d'Innovation Participative que nous étudions en distinguant quatre routines élémentaires : l'émission d'une idée, l'instruction d'une idée, la reconnaissance et enfin l'animation et le pilotage.

Ces routines élémentaires sont liées à la structuration du processus d'innovation qui se retrouve dans les textes réglementaires de la SNCF.

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.

La routine de reconnaissance s'intéresse à la façon dont la SNCF doit gérer cette reconnaissance vis-à-vis de l'innovateur. Cette routine de reconnaissance se déclenche généralement 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 ».

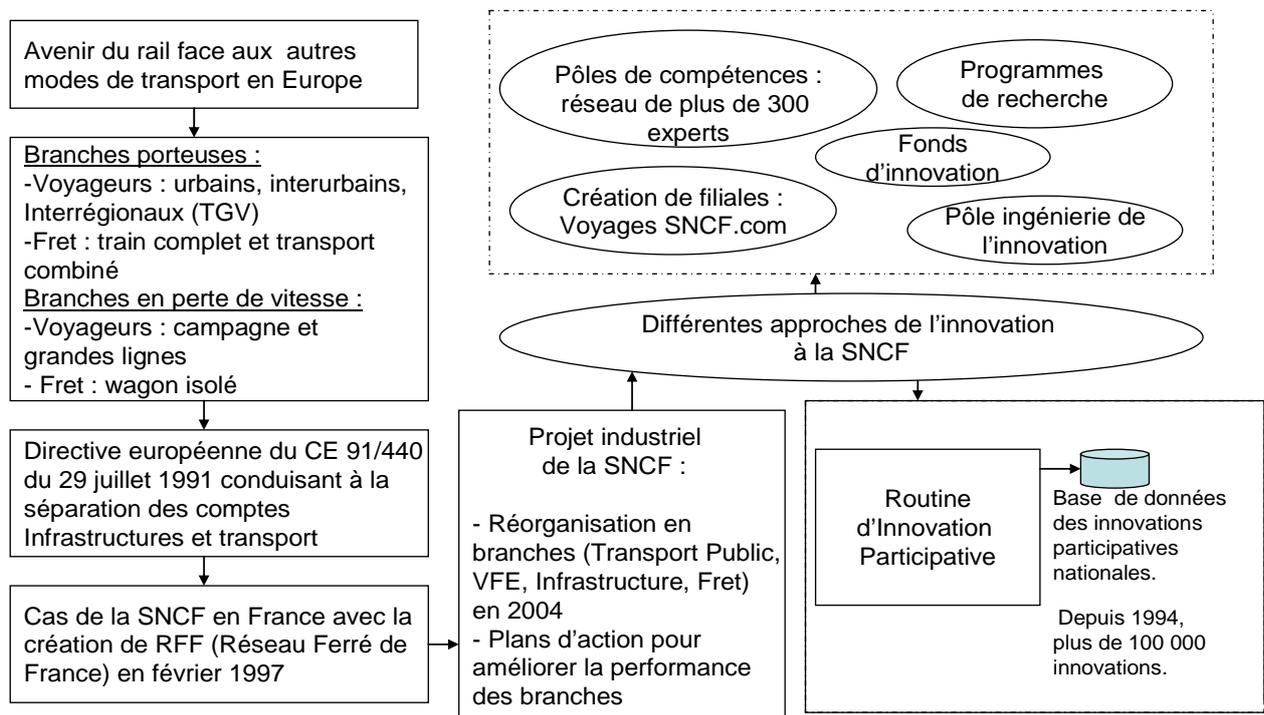
Ces routines ne sont pas toutes explicitées dans les règles et les procédures. Selon les périodes de l'histoire de la SNCF, les routines d'émission et d'instruction d'une idée apparaissent le plus souvent clairement alors que les routines de reconnaissance parfois discrétionnaires ou d'animation peuvent être plus sommairement évoquées.

L'Innovation Participative à la SNCF s'inscrit dans un contexte où des changements profonds sont en cours depuis les années 1990, notamment avec l'ouverture à la concurrence du rail.

Sans remettre en cause l'organisation du système de transport ferroviaire, mais en le comparant avec les autres modes de transport, Plassard (1995 : 107-114) distingue, dans les domaines des voyageurs et des marchandises, les branches en perte de vitesse et les segments porteurs d'avenir. La directive européenne du 29 juillet 1991 conduit en effet à la séparation des comptes des infrastructures et de l'exploitation.

Dans ce cadre, en 1997 est créé RFF (Réseau Ferré de France). 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 conséquente depuis les années 1990. En 2004, la SNCF s'organise en quatre branches : Fret, VFE (Voyage France Europe), Infrastructure et Transports Publics. 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 présentons de manière schématique dans la figure 1 les enjeux du contexte de la SNCF et du rail dans lequel s'inscrit l'Innovation Participative.

Figure 1 : Le contexte stratégique de la SNCF et l'Innovation Participative



Différentes approches relatives à l'innovation ont été développées par la SNCF ces dernières années. L'Innovation Participative n'est pas la seule forme d'innovation lancée par la SNCF. Notre objet étant l'Innovation Participative, nous ne développons pas plus avant ces autres éléments tels que la création de filiales dédiées à des projets innovants, les programmes de recherche, les pôles de compétences ou la politique d'ingénierie de l'innovation plus

récemment. Notons toutefois que les programmes de recherche et l'ingénierie de l'innovation sont du ressort de la Direction de l'Innovation et de la Recherche, dont une des nouvelles missions depuis 2005 est le montage et le pilotage d'une politique globale de l'innovation.

Nous présentons à présent notre design de recherche pour étudier cette question de la transformation possible d'une routine organisationnelle.

3. DESIGN DE RECHERCHE.

Pour étudier l'Innovation Participative qui se retrouve dans un grand nombre d'entreprises de secteurs d'activités et de tailles variés, nous avons mené une étude de cas unique sur le terrain de la SNCF. Dans cette perspective, nous nous situons dans le cadre de l'étude de cas instrumentale au sens de Stake (1995) 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 poursuivons l'objectif de fournir une description dans une démarche interprétativiste où un ensemble d'éléments contextuels permettent de comprendre les événements au cours du temps. En effet, nous reconnaissons interpréter les données du terrain pour les mettre en cohérence même s'il est évident que nous nous sommes efforcé de maintenir une neutralité nécessaire à la recherche. Dans cette étude de cas unique, nous avons eu 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 (Yin, 1988). Notre approche et nos liens privilégiés avec le terrain nous ont permis d'accéder à toutes ces sources de données dans le cadre de notre étude du cas de la SNCF. Nous avons après une première investigation du terrain en 2004 contractualisé notre présence sur ce terrain par une convention d'études et de recherches en 2005 qui nous a permis l'accès aux bases de données de l'Innovation Participative à la SNCF constituées depuis 1994⁶. Pour la période allant de 1994 à 2004, nous avons ainsi eu accès à 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 sommes basé à la fois sur des documents d'archives, des interviews et des observations. Les informations obtenues ont été classées par ordre chronologique.

⁶ Nous ne présentons pas ici les résultats de l'analyse quantitative de ces bases de données innovation qui nous ont permis de dresser un panorama de l'Innovation Participative à la SNCF en termes d'innovations produites.

Les éléments considérés nous ont permis de traiter de la dimension ostensive⁷ de la routine d'Innovation Participative. Nous nous sommes appuyé sur des bases d'événements issus de notre présence sur le terrain de fin 2003 à fin 2007 qui nous ont ensuite permis de constituer les scripts de cette routine d'Innovation Participative et de mieux éclairer son processus de transformation dans le temps. Nous avons étudié des documents relatifs aux différents sites concernés par l'Innovation Participative notamment en nous appuyant sur des notes internes émises par la SNCF au cours de son histoire.

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

Tableau 1 : Sources d'informations relatives à l'Innovation Participative pour la SNCF en fonction des périodes

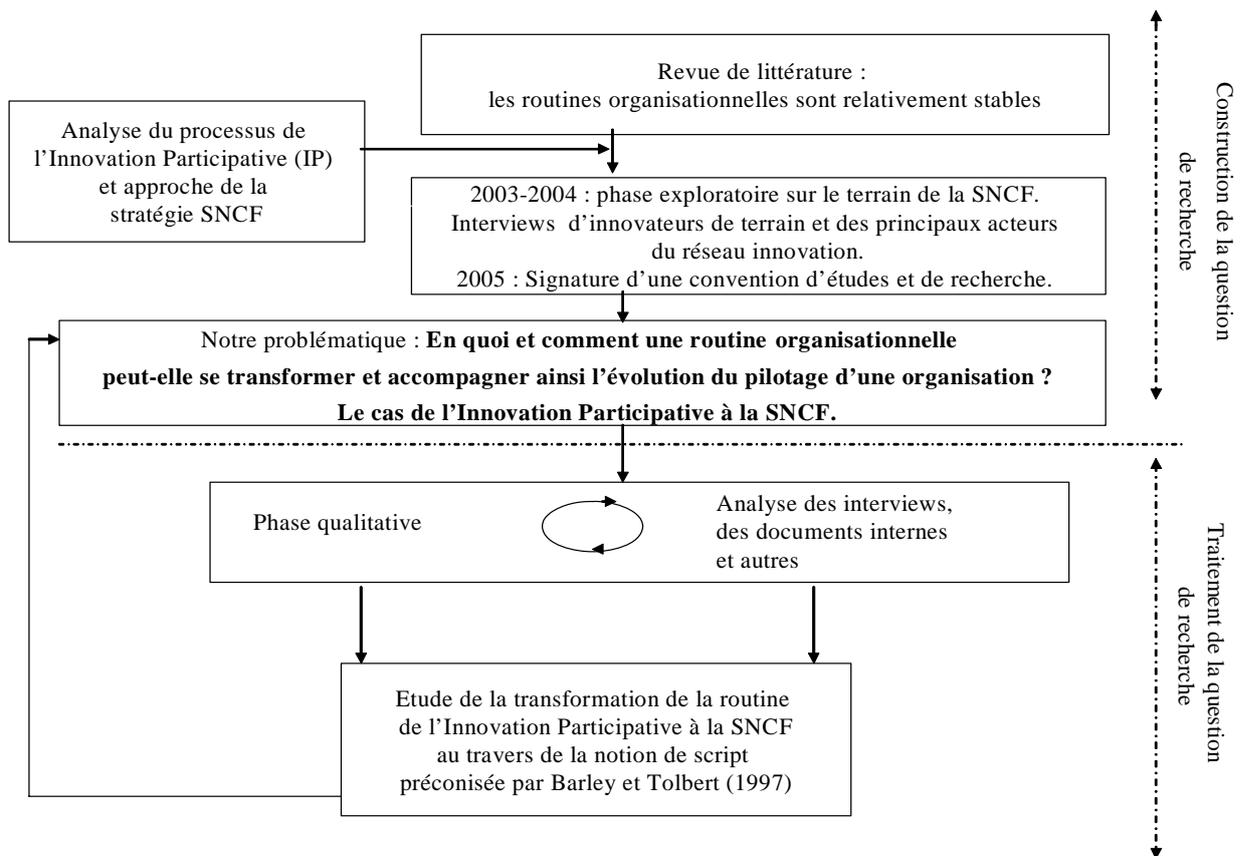
Période	1938 -1993	1994 – Mi 2003	Mi 2003 – Mi 2007
Données d'archives dont règles et procédures	Oui	Oui	Oui
Bases de données informatiques des dossiers innovation	Non	Oui	Oui jusqu'en 2004
Récits rétrospectifs	Difficiles	Réalisables	Réalisés
Observation non participante	Non	Non	Oui

Nous avons appliqué les principes de triangulation et de saturation des données. Nous pouvons ainsi résumer les sources d'informations exploitables en fonction de la date des événements dans le tableau qui précède. Toutefois, il n'est pas possible d'accéder à ces informations sur toutes les périodes précédentes. Nous avons alors utilisé une variété de sources d'archives mais aussi certains récits rétrospectifs⁸ quand cela était possible. Nous présentons les différentes étapes de notre démarche de recherche dans la figure 2 suivante.

⁷ La dimension performative de la routine d'Innovation Participative n'est pas abordée dans cet article, elle fait l'objet d'une autre communication (Deslée, 2008).

⁸ 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.

Figure 2 : Démarche de notre recherche



Les informations relatives aux événements antérieurs à décembre 2003 ont été récoltées sur la base d'interviews de certains acteurs et par des documents le plus souvent internes au terrain. Nous avons mené plus d'une centaine d'entretiens d'une heure trente minutes chacun en moyenne sur le terrain entre 2003 et 2007.

Jusqu'à décembre 2004 ont été principalement interviewés des innovateurs sur site ou lors de leur visite en Direction nationale ou encore à l'occasion d'un événement concernant 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.

Le tableau qui suit donne la décomposition des entretiens.

**Tableau 2 : Récapitulatif du nombre d'entretiens menés de 2003 à 2006
sur le terrain de la SNCF**

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

Certaines personnes ont donc été interviewées plusieurs fois. Au total, nous avons rencontré et interviewé l'ensemble des animateurs innovation au niveau national à l'exception d'une personne fin 2005, ce qui représente une dizaine de personnes. Nous avons interviewé au total une vingtaine d'animateurs locaux et régionaux, deux directeurs d'établissement, deux chefs de projets, une dizaine d'innovateurs, une douzaine d'experts ainsi qu'une vingtaine de personnes dans différentes Directions (Recherche, Ressources Humaines et Communication notamment). Les entretiens en 2006-2007 ont été menés plus particulièrement pour valider des informations collectées et s'assurer de la bonne compréhension des propos recueillis.

Nous avons retenu les étapes suivantes dans le traitement du cas considéré :

- définir l'objet étudié, l'Innovation Participative à la SNCF, et considérer des sites pour l'étudier. Le terrain étant vaste avec plus de 160.000 cheminots, nous considérons la notion de site de la façon suivante. Nous étudions plus particulièrement les phénomènes au niveau central et utilisons des bases de données⁹ pour appréhender la réalité des régions et des établissements.
- extraire les scripts en nous appuyant sur des techniques de classification et de régularité des données. Nous découpons l'Innovation Participative en routines élémentaires.
- 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.

L'Innovation Participative est pilotée au niveau central à la SNCF. Les Directions centrales émettent ainsi des règles et procédures pour les 23 régions de la SNCF et les 250 établissements. Nous avons cherché à en comprendre les transformations au cours du temps.

⁹ Les résultats de ces bases de données ne sont pas détaillés ici mais constituent une partie des résultats de notre travail doctoral.

Le nombre important de sites afin de couvrir ces différents cas de figures à la SNCF a amené à gérer un volume d'informations très conséquent dans le cadre d'une recherche doctorale. L'Innovation Participative recouvre quelques milliers de dépôts de dossiers par an. Le recours à des bases de données a permis d'appréhender cette richesse d'informations de façon statistique.

Nous souhaitons prendre en considération dans le périmètre des sites, les directions centrales mais aussi les régions et les établissements.

Notre façon de considérer les sites est différente de celle utilisée par Barley et Tolbert (1997). Elle nous a permis d'explicitier l'ensemble des informations auxquelles nous avons pu avoir accès.

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 régions car les régions appliquent et mettent en œuvre ces règles et ces procédures.

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 même si toutes les particularités ne peuvent être prises en compte dans l'espace de temps que constitue une recherche doctorale.

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

Nous avons répertorié les différentes informations liées à l'Innovation Participative pour la SNCF en nous appuyant sur différentes sources de documents.

Nous avons constitué une base d'informations sur l'Innovation Participative et sur l'entreprise SNCF étudiée pour gérer ces informations. Nous avons eu une démarche itérative en ce sens que l'analyse des scripts nous a amené à rechercher de nouveaux documents pour mieux comprendre certains phénomènes ou encore pour fiabiliser certaines informations.

Nous avons cherché à mettre en évidence des périodes de stabilité de la routine d'Innovation Participative que constituent les scripts. Ces périodes de stabilité sont séparées par des phases de changement que nous avons tenté de déceler et que nous présentons dans l'analyse et la synthèse de nos résultats.

4. ANALYSE ET SYNTHÈSE DES RESULTATS.

Cette étude de cas, combinée à notre revue de littérature sur les routines organisationnelles, nous a permis d'aboutir aux résultats suivants.

De façon très globale, l'évolution du dispositif d'Innovation Participative semble pouvoir être synthétisée en trois grandes phases. Une première phase s'étend d'abord de 1938 à 1990, où le dispositif apparaît comme l'héritier d'un système de suggestions. La période de 1990 à 2005 est quant à elle marquée par l'impulsion donnée par l'Institut du Management, structure spécifique au sein de la Direction des Ressources Humaines de la SNCF. L'année 2006 correspond enfin à la mise en œuvre d'une refonte du dispositif.

Un examen plus approfondi, 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 mener cette analyse de la transformation de la routine d'Innovation Participative, nous nous inspirons du cadre d'analyse de Barley et Tolbert (1997). Les repères méthodologiques préconisés par ces auteurs permettent d'étudier les scripts de l'Innovation Participative à la SNCF sur cette période allant de 1938 à aujourd'hui.

Nous montrons en quoi cette routine s'est effectivement transformée. La routine d'Innovation Participative passe tout d'abord par un script d'unification des systèmes de suggestions entre les différentes compagnies ferroviaires qui ont fusionné pour donner naissance à la SNCF. Ce script va de 1938 à 1953 et englobe la période de la seconde guerre mondiale et de la reconstruction du réseau qui a suivi. Puis la routine d'Innovation Participative connaît un script de structuration 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, 1995).

Survient alors le script qui va de 1973 à 1988, 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. Le nombre de dossiers déposés stagne autour de 1.000 par an. Toutefois, ce n'est que lors du script suivant, de 1989 à 1996 que la routine devient réellement soutenue par un réseau d'animateurs dédiés dans les établissements et dans les régions avec des budgets spécifiques. Le nombre de dossiers déposés double et passe de 1.000 par an à plus de 2.000.

Dans les années 1990, l'Innovation Participative est présentée comme un outil au service de la rénovation managériale. Puis à compter de 1997, la routine connaît un script de mise en consonance avec la stratégie dans le sillage de la mise en place du Projet Industriel. Les innovations privilégiées deviennent alors progressivement celles correspondant aux axes stratégiques de la SNCF. De nombreuses difficultés subsistent avec notamment des délais de traitement des dossiers qui sont très longs et qui s'étalent parfois sur plus d'une année. Le nombre de dossiers d'Innovations Participatives déposés passe à 6.000 par an en 1997 et se maintient à ce niveau jusqu'à fin 2004.

Un nouveau script semble émerger depuis 2005-2006. Un nouvel élan est en effet donné à l'innovation en 2005 par la Direction Générale. 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, ce qu'elle fait notamment en appuyant le modèle global de la démarche sur l'Innovation Participative. La SNCF s'engage explicitement dans l'expression et le pilotage d'une politique globale de l'innovation. Depuis 2004, l'innovation fait partie du Projet Industriel de la SNCF en tant que politique transverse au même titre que la Sécurité, les Ressources Humaines et le développement durable.

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.

Les scripts sont résumés dans le tableau qui suit.

Tableau 3 : Les scripts de la routine d'Innovation Participative depuis 1938

Période de 1938 à 1953	Une routine de « suggestions » unifiée qui vient en complément puis en remplacement de la boîte à idées.
Période de 1954 à 1972	Une routine de « suggestions » structurée avec des règles, procédures et consignes (modalités de dépôt, d'enregistrement et d'études).
Période de 1973 à 1988	Une routine de « suggestions » différenciée : distinction entre les innovations locales et régionales versus les innovations nationales. Deux circuits de remontée des idées différents sont prévus.

Période de 1989 à 1996	Une routine soutenue par un réseau d'animation avec octroi de budgets.
Période de 1997 à 2005	Une routine en consonance avec la stratégie de la SNCF (Projet Industriel).
Période à partir de 2006	Une routine au cœur de la stratégie d'innovation.

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. 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. La seule volonté de la direction générale qui se traduit du point de vue « ostensif » par des règles et des procédures ambitieuses n'est en soi cependant pas suffisante pour que les résultats soient significatifs en termes d'innovations produites¹⁰. L'allocation progressive de moyens s'accompagne d'un accroissement significatif du nombre des innovations et de leur apport pour l'entreprise (Deslée, 2008). Les résultats obtenus n'étant pas ceux escomptés par la Direction Générale, la technostructure modifie alors 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.

¹⁰ Dans le cadre de notre travail doctoral, un panorama des innovations produites est présenté ainsi que dans la communication proposée dans le cadre des journées des IAE (Deslée, 2008). Ce dispositif a permis d'économiser près de 90 millions d'euros ces cinq dernières années, soit l'équivalent de trois rames de TGV Duplex (deux étages).

L'émergence d'un nouveau script pour l'Innovation Participative depuis 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. Des indicateurs de suivi¹¹ de l'Innovation Participative sont créés.

Un nouveau script semble émerger avec l'Innovation Participative au service du développement d'une « culture d'innovation » spécifique à la SNCF.

Ces centres de décisions au niveau local, régional dans certains cas et national devraient permettre de raccourcir les délais de traitement (à trois mois au maximum) et amener les acteurs à décider directement. L'outil informatique support est également rénové. L'objectif affiché en 2007 est de 30.000 dossiers. Mais le principal bénéfice réside dans la promotion d'une culture de l'innovation en interne. S'agirait-il du début d'un nouveau script où cette routine d'Innovation deviendrait un véritable levier de la politique d'innovation de la SNCF ?

Les éléments évoqués relatifs à l'évolution de la routine sont indiqués dans le tableau 4 qui suit.

¹¹ Trois indicateurs de résultats (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) sont intégrés dans les tableaux de bord de pilotage des établissements et au niveau national. Ils permettent de mesurer la performance de l'Innovation Participative.

Tableau 4 : Synthèse des évolutions de l'Innovation Participative

	1938 à 1953	1954 à 1972	1973 à 1988
Nom du script	Routine de suggestions unifiée	Routine de suggestions structurée	Routine de suggestions différenciée
Terminologie	Suggestions	Suggestions	Suggestions
Périmètre	- économies - recettes - services	- périmètre inchangé	- périmètre élargi : toute idée améliorant le fonctionnement de l'entreprise
Autres dispositifs connexes	Boîte à idées	Boîte à idées	Cercles qualité
Message principal véhiculé	Participation individuelle	Aspect relationnel	Climat social
Entité centrale pilotant la routine	Service organisation technique	Direction des études générales	Direction générale adjointe (DGA) en charge des relations sociales et des ressources humaines.
Outils	Aucun	Registre d'enregistrement	- registre d'enregistrement - création d'un imprimé suggestions
Ressources allouées	Aucune ressource spécifique.	Aucune ressource spécifique	Aucune ressource spécifique
Changements organisationnels	Création du dispositif des suggestions.	Structuration du dispositif : émission, instruction, gratification...	Circuit d'instruction différencié en fonction de la portée de l'innovation : locale, régionale, nationale
Aspects « ostensifs » de la routine	Données insuffisantes.	Pas d'animateurs dédiés prévus dans ce système qui se structure.	Malgré un élargissement du périmètre des innovations et un circuit différencié, les innovateurs sont peu soutenus (pas de réseau d'animation de l'innovation)
Nombre de dossiers d'Innovations Participatives déposés	Environ 1.000 innovations par an en 1945.	L'entreprise a un mode de management militaro-hiérarchique, susceptible de décourager les innovateurs. Le nombre d'innovations dans le système stagne à 1.000 par an environ.	Le système est lent et lourd. 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.

	1989 à 1996	1997 à 2004	A partir de 2005
Nom du script	Une routine soutenue par un réseau d'animation	Une routine en consonance avec la stratégie	Une routine au cœur de la stratégie d'innovation
Terminologie	Innovation	Innovation Progrès Continu puis Innovation Participative à partir de 2004	Innovation Participative
Périmètre	Priorité aux économies	- progrès au quotidien - défis stratégiques	- axes stratégiques du Projet Industriel - améliorations applicables directement en local
Autres dispositifs connexes	-	-	-
Message principal véhiculé	Logique managériale	« Vous avez le droit d'avoir des idées et de les faire remonter »	« Des idées d'avance pour la SNCF » depuis 2005
Entité centrale pilotant la routine	Direction du Personnel et Direction de la Recherche	Institut du Management (entité au sein de la Direction des Ressources Humaines) et Direction de la Recherche	Institut du Management (entité au sein de la Direction des Ressources Humaines) et Direction de la Recherche
Outils	- dossier papier formalisé - procédure minitel possible à partir de 1994	- application informatique intranet Innogest - mallette innovation	- refonte du système informatique Innogest remplacé par le système J'Nov
Ressources allouées	Réseau d'animateurs locaux, régionaux et nationaux créé en 1991	Temps consacré par les animateurs du réseau à l'innovation plus important	Des budgets sont alloués aux niveaux des établissements et des régions pour tester des idées d'innovation.
Changements organisationnels	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 Décision - Professionnalisation du réseau
Aspects « ostensifs » de la routine	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	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.

CONCLUSION

Notre objet de recherche concerne 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. Il permet d'analyser les conditions du bon fonctionnement d'un dispositif d'Innovation Participative.

Sur le plan théorique, cette recherche 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 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 par la Direction Générale qui exprime une volonté permanente de faire évoluer la routine du point de vue « ostensif ».

Sur le plan méthodologique, 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 et son adaptation présente 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.

Sur le plan managérial, 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. Ces éléments sont de nature à éclairer les managers dans leur appréhension d'un tel dispositif.

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, Ceci constitue une première piste pour le pilotage de la transformation d'une routine qui s'est structurée au cours du temps, bénéficiant de l'appui de la direction générale qui lui a octroyé des moyens croissants.

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 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 existante 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 (1988) 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. Une attention a notamment été portée à l'environnement économique, géographique et institutionnel de la SNCF.

La dimension historique a également été largement prise en compte.

Notre présence sur le terrain, une à deux journées par semaine pendant deux années et le nombre d'entretiens (près de 100) 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 primaires 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.

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, 1988). 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, 1988). 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 mis en actes, ce qui reposerait sur des éléments observables et étudiables empiriquement.

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. 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. Ces différentes questions mériteraient des investigations complémentaires pour mieux les appréhender.

REFERENCES :

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, n°103, p.78-86.

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

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

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

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

Cyert & March, 1963

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

Burgelman R.A. (1983), « A model of the Interaction of strategic Behavior, corporate Context and the Concept of Strategy », *Academy of Management Review*, 8, p.61-70.

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Deslée C. (2008), « L'Innovation Participative à la SNCF : mythe ou réalité. Quelles sont les innovations produites ? », *Journées des IAE*, Lille, (en cours de soumission).

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

- DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1983, « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Journal of Sociology*, 48, 2, p.147-160.
- 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.
- Durieux F. (2000), *Management de l'innovation*, FNEGE, Vuibert.
- Everaere C. (1996), « Des effets contrastés de l'encouragement à l'innovation pour l'innovation de service », *5è conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique)*, Lille, 21 pages.
- 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.
- Feldman M.S. (2000), « Organizational Routines as a source of continuous Change », *Organization Science*, Novembre-Décembre, 11, 6, p.611-629.
- Feldman M.S., Pentland B.T. (2003), « Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change », *Administrative Science Quarterly*, 48, p.94-118.
- Gioia D., Poole P.P. (1984), « Scripts in Organizational Behavior », *Academy of Management Review*, 9, 3, p.449-459.
- 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*.
- Montgomery C.A. (1995), *Resource-based and evolutionary theories of the firm : towards a synthesis*, Kluwer, Boston, MA.
- Nelson R.R. et Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic Change*, Cambridge, MA, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Pentland B.T., Ruetler H. (1994), « Organizational Routines as Grammars of Action », *Administrative Science Quarterly*, 39, 3, sept., p.484-510.
- Plassard F. (1995), « A une nouvelle demande, un nouveau service », in CEMT, Conférence Européenne des Ministres des Transports, *Des chemins de fer, pour quoi faire ?*, Séminaire International, 19-20 janvier, p.99-135.
- Reynaud B. (2001), « 'Suivre des règles' dans les organisations », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 97, 4è trimestre, p.53-68.
- Scott W.R. (1995), *Institutions and organisations*, Sage Publications.

Van de Ven A. (1986), « Central problems in the Management of Innovation : Implications for Integration », *Management Science*, Vol. 32, p.590-607.

Yin R.K (1988), *Case Study Research : Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Sage Publications, Beverly Hills, CA.