

Appel à la créativité des agents pour « sortir des rails » : la SNCF au milieu des voies

Par Justine ARNOUD
et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ
Université Paris-Est, IRG (EA 2354), UPEC, UPEM.

Nous proposons d'analyser dans cet article la manière dont la SNCF a mis en place des initiatives visant à faire appel à la créativité des agents pour se renouveler et faire face à l'ouverture à la concurrence. Afin d'explorer ces initiatives, nous avons privilégié une approche pragmatiste de la créativité, centrée sur la créativité située et associée à la possibilité d'enquêter ensemble lorsqu'un doute s'installe dans les situations de travail. Cet éclairage original s'est révélé utile pour comprendre l'évolution des initiatives mises en place à la SNCF au sein de la région Normandie et étudiées dans le cadre d'une étude longitudinale. À deux reprises, les agents ont eu le sentiment de vivre une expérience créative collective qui s'est avérée être proche d'une dynamique d'enquête. L'analyse fine de cette dynamique permet de mieux comprendre comment celle-ci a pu se produire au sein d'une entreprise réputée être une grande bureaucratie professionnelle, tout en soulignant les limites et le retour rapide des approches rationnelle et normative de l'agir humain, peu propices au développement de la créativité. Nous discutons cette expérience de créativité inattendue et les enjeux et difficultés d'une compréhension renouvelée de la créativité au sein des organisations.

Introduction

« La SNCF était une des entreprises dont j'aurais assisté, de mon vivant, à la faillite et à la dégénérescence complètes. Non seulement l'horaire indicatif devait aujourd'hui être considéré comme une pure plaisanterie, mais toute notion de restauration semblait avoir disparu des trains Intercités, ainsi que tout projet d'entretien du matériel » (extrait du dernier ouvrage de Michel Houellebecq, *Sérotonine*, Flammarion, 2019, p. 307).

Dans la littérature et les médias, la SNCF est souvent critiquée pour son manque d'efficacité et son conservatisme : trafic perturbé, retards à répétition, grèves, difficulté à maîtriser les coûts, lourd retard d'entretien du réseau, investissements centrés sur les lignes à grande vitesse, tarifs élevés... Chacun s'accorde à dire qu'il est temps de faire évoluer cette entreprise (Messulam et Regniault, 2016) dans un contexte marqué par une ouverture prochaine à la concurrence. La SNCF doit « sortir des rails pour devenir un acteur multimodal : devenir un professionnel du tram, du car, du métro, de la location de voitures, de l'animation des gares, et aussi du numérique » (Berry, 2016, p. 77). Comment « sortir des rails » ? Comme dans beaucoup de grandes entreprises, la créativité apparaît essentielle pour renouveler les schémas existants (Merindol et Versailles, 2018). Dans la région Normandie, des initiatives ont vu le jour, visant à favoriser la créativité des agents pour faire face à deux événements : le

renouvellement du contrat de service avec la région et, à plus long terme, la mise en concurrence des lignes. Rencontré pour la première fois en 2013, le directeur délégué régional exprimait son envie de « *créer de nouveaux services, de nouvelles postures, de nouvelles pratiques, des initiatives, que l'on fasse émerger des idées (...) essayer des trucs qui ne marchent pas (...) que chacun, agent, manager, apporte sa vision pour trouver des solutions partagées* ».

Cet article cherche à rendre compte de ces initiatives et à analyser la manière dont elles ont ou non permis de « sortir des rails ». Une littérature récente et renouvelée sur la créativité permet d'appréhender celle-ci comme un processus organisationnel et collectif (Fortwengel, Schüßler et Sydow, 2017), une « exigence » afin de poursuivre le cours de l'expérience toujours confrontée à des situations imprévisibles (Lorino, 2018). Fondée sur les travaux de philosophes pragmatistes américains, cette approche reconnaît la dimension créative de l'agir humain, souvent marginalisée dans l'histoire de la théorie de l'action, et définit la créativité comme « a new mode of acting » (Joas, 1996, pp. 128-9). Plus précisément, lorsque les agents sont confrontés à des situations incertaines et ambiguës, une discussion collective de ces situations, une enquête, au sens pragmatiste du terme (Dewey, 1967 ; Mead, 1938 ; Peirce, 1932/1958), a lieu, et cette enquête possède une dimension

créative évidente (Journe et Raulet-Croset, 2012). C'est cette dimension que nous souhaitons explorer dans cet article en étudiant les initiatives mises en place à la SNCF où les agents sont confrontés à un avenir incertain.

Dans un premier temps, nous proposons de dépasser les limites des approches classiques de la créativité, centrées sur les individus créatifs ou les seules industries créatives, et de nous intéresser à une approche pragmatiste de la créativité. Peu mobilisée jusqu'alors, cette approche offre pourtant une grille de lecture intéressante pour explorer la créativité dans une dynamique plus collective et dans divers contextes. Nous mobilisons cette grille dans le cadre du diagnostic des initiatives mises en place au sein de la région Normandie de la SNCF. Nous proposons de nous intéresser plus spécifiquement aux moments où les agents ont perçu une réelle expérience créative, à travers, notamment, la production collective de solutions nouvelles. Nous illustrons ces productions et montrons que celles-ci ont pu voir le jour à l'issue d'une démarche proche d'une dynamique d'enquête que nous détaillons. Nous explorons cette dynamique, ses éléments-clés et ses limites, conduisant au retour d'une vision rationnelle et normative de l'agir humain défavorable à la créativité. Nous discutons les principales difficultés et les enjeux d'une approche pragmatiste de la créativité.

La créativité située : un éclairage pragmatiste

En sciences de gestion, la créativité est principalement étudiée au sein des industries créatives comme le jeu, le cirque ou la mode (Cohendet et Simon, 2007 ; Masse et Paris, 2013), sous l'angle des traits de caractère des « individus créatifs » (Amabile, 1988) ou des capacités organisationnelles favorables à la créativité (Cirella, 2016). La question du « comment » reste ouverte, en particulier pour comprendre comment la créativité se construit dans le temps (Fortwengel *et al.*, 2017) et comment la créativité à un niveau individuel s'articule avec le niveau du groupe ou de l'organisation (Arlajies *et al.*, 2013). Ces questions sont éclairées par une nouvelle approche de la créativité influencée par le pragmatisme.

On assiste en effet à un « tournant pragmatiste » en sciences de gestion (Dumez, 2007 ; Lorino, 2018) qui permet de renouveler les perspectives centrées sur la créativité en offrant un moyen de réunir les aspects routinier et créatif de la pratique, tout en dépassant la séparation entre les niveaux individuel et social des analyses (Simpson, 2009). Selon Joas (1996), le pragmatisme est une théorie de la créativité située qui met en avant la dimension créative de toute action humaine : « l'action rencontre constamment des obstacles inattendus (...) Dans ces différentes crises de l'action habituelle, les situations d'action doivent être redéfinies d'une manière nouvelle et différente (...) Pour les pragmatistes, l'action ne consiste pas à poursuivre des objectifs clairs ni à appliquer des normes et la créativité ne consiste pas à surmonter

des obstacles le long d'itinéraires prescrits. Ancrer la créativité dans l'action permet aux pragmatistes de concevoir la créativité précisément comme la libération de la capacité de nouvelles actions » (Joas, 1996, p. 133, notre traduction).

Confrontés à ces obstacles inattendus que Dewey (1967) qualifie de situations perturbées, ambiguës, confuses, pleines de tendances contradictoires, obscures, les agents, aux compétences variées mais complémentaires, enquêtent ensemble (Lorino, 2018). L'enquête se déclenche lors de la survenue d'un événement, d'une situation indéterminée, et permet la création de nouvelles possibilités émergentes (Mead, 1938), d'une nouvelle situation résolue et unifiée, actionnable (Dewey, 1967). L'abduction – processus par lequel une hypothèse explicative est formée – est au centre de l'enquête ; elle est la seule opération logique qui s'abandonne au jeu des idées et des perceptions (Dumez, 2007), qui introduise une idée nouvelle (Peirce, 1932/1958). Pour autant, le seul mécanisme abductif ne suffit pas, les différentes étapes de l'enquête étant importantes pour la créativité (Arlajies *et al.*, 2013). Inspirée par la représentation circulaire de Miettinen *et al.* (2012), la figure 1 ci-dessous illustre les différentes étapes de l'enquête en reprenant plus spécifiquement la terminologie de Dewey (1967) : la première étape est *l'antécédent de l'enquête* (étape 1) à savoir la situation indéterminée qui questionne et appelle à *l'institution d'un problème* (étape 2) : « découvrir ce que sont le ou les problèmes qu'une situation problématique pose à l'enquête, c'est être déjà bien avancé dans l'enquête (...) poser un problème qui ne provient pas d'une situation réelle, c'est faire œuvre morte » (Dewey, 1967, p. 173). La manière dont le problème a été posé va conduire à *la détermination de la solution du problème* (étape 3). Un parallèle peut être fait ici avec l'abduction : « l'idée est avant tout l'antipa-

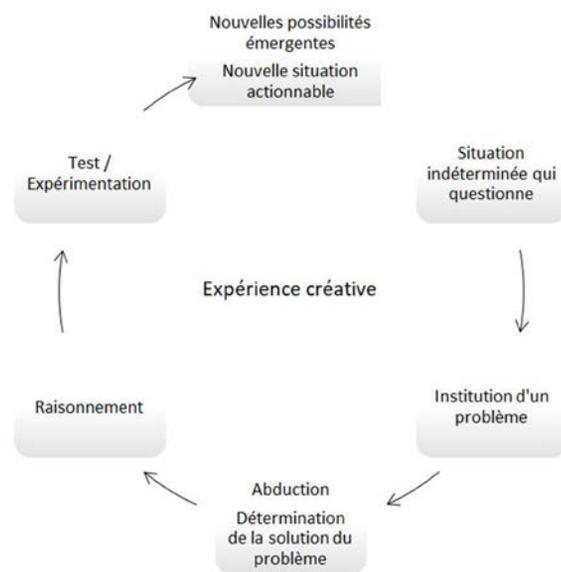


Figure 1 : Le cycle de l'enquête (d'après Dewey, 1967 et la représentation de Miettinen *et al.*, 2012), source d'une expérience créative renouvelée

tion de quelque chose qui peut arriver ; elle marque une possibilité » (*op. cit.*, p. 174). Les idées sont d'abord vagues et se présentent simplement comme des suggestions ; les suggestions deviennent des idées quand on se demande si elles conviennent fonctionnellement. Le *raisonnement* (étape 4) permet d'atteindre une signification qui convient plus clairement au problème en question que l'idée d'abord suggérée. Cette signification est *testée, expérimentée* (étape 5) afin d'éprouver les idées (hypothèses) pour s'assurer de leur fonction de « résolution ». L'enquête prend fin lorsque « l'irritation causée par le doute n'est plus suffisante pour motiver des actions d'enquête supplémentaires » (Peirce, 1965, pp. 5 375-76, notre traduction).

Les situations indéterminées appellent donc des réponses collectives créatives ; les enquêteurs ne sont pas des sujets isolés, l'enquête implique des communautés, à savoir « des collectifs, généralement hétérogènes, engagés dans la création active de connaissances pour faire sens d'une situation d'action spécifique rencontrée par le collectif et pour fonder l'action collective à venir » (Lorino, 2007, p. 13). Le pluralisme est important pour la créativité.

Ce cadre pragmatiste apparaît pertinent pour comprendre comment les initiatives mises en place à la SNCF ont permis ou non au processus d'enquête de se déclencher et de favoriser de nouvelles actions pour « sortir des rails ».

Méthodologie

L'étude de cas a débuté dès 2012 et se poursuit encore aujourd'hui. Elle se concentre sur la région Normandie où les premières initiatives ont vu le jour, en lien avec le renouvellement du contrat de service avec la région et, à plus long terme, l'ouverture future à la concurrence. Devant ces situations indéterminées, la direction a souhaité faire appel à la créativité de

ses agents et a mis en place successivement des initiatives censées favoriser cette créativité. Nous avons réalisé le diagnostic de ces initiatives et nous précisons ci-dessous la méthodologie retenue.

Présentation du cas étudié et de la collecte de données

La région Normandie est composée d'une direction régionale et de 4 établissements. Deux établissements ont en charge la partie commerciale : l'Établissement Service Voyageur (ESV) composé de vendeurs et d'agents d'escale en gare et l'Établissement Commercial Train (ECT) composé de contrôleurs principalement. Deux autres établissements ont en charge la partie technique : l'Établissement Traction Normandie (ETN) qui regroupe les conducteurs de train, et le Technicentre au sein duquel les agents sont en charge de la maintenance des trains. Des acteurs de ces 4 établissements ont été rencontrés ainsi que les représentants des différents niveaux hiérarchiques : les agents, les DPX (dirigeants de proximité), les DUO (dirigeants d'unités opérationnelles) et les DET (dirigeants d'établissements)⁽¹⁾. Au total, 48 entretiens semi-directifs ont été menés sur deux périodes distinctes afin de *pouvoir* « retracer l'évolution d'un phénomène », selon les recommandations de Ménard (1991). Nous avons privilégié une approche dialogique (Cunliffe, 2002) où les interviewés étaient invités à parler de ces initiatives et où les chercheurs encourageaient les interviewés à adopter une posture réflexive sur leurs expériences vécues afin de percevoir dans le temps la dynamique d'enquête permise ou non par ces initiatives et difficile à observer. Le fait de mener des interviews lors de deux phases temporelles distinctes permettait de renforcer cette posture réflexive, en particulier auprès des 6 personnes rencontrées à deux reprises (cf. Tableau 1).

⁽¹⁾ Les acronymes de ce paragraphe seront utilisés dans la suite de l'article.

Tableau 1 : Personnes interviewées en région et dans les établissements en 2013 et 2015-2016

Établissements	Première vague 2013 (25 entretiens)	Fonction occupée*	Deuxième vague 2015-2016 (23 entretiens)	Fonction occupée
Direction régionale	4	Directeur régional, Animatrices démarches (2), Consultant interne	1	Directeur régional (remplaçant celui qui avait lancé les deux premières démarches)
ESV	10	<u>DET</u> , DET adjoint, DPX, Agents, fonctions support (dont <u>responsable qualité</u> , <u>consultant interne</u>)	10	<u>DET</u> , DUO, DPX, Agents, fonctions support (dont <u>responsable qualité</u> , <u>consultant interne</u>)
ECT	4	DET, <u>DPX</u> , DUO, fonctions supports (dont <u>responsable RH</u>)	6	<u>DPX</u> , Agents, fonctions support (dont <u>responsable RH</u>)
ETN	4	<u>DET</u> , DPX, DUO, Responsable fonctions supports	1	<u>DET</u>
Technicentre	3	DPX, Adjoint qualité, Coordinateur Travaux	5	DET, DUO, Fonction qualité

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

Ces rencontres ont été l'occasion de collecter des données secondaires, à savoir des documents internes tels que la lettre interne, les communications sur les actions engagées au sein des démarches, les comptes rendus de comités de soutien, etc. Deux comités de soutien – instances où sont présentées les suggestions et idées des agents et où la direction retient certaines idées et alloue des moyens pour les tester – ont été observés, ce qui a permis d'examiner la manière dont les membres de différents groupes échangeaient avec la direction, et d'assister à la genèse éventuelle d'expérimentations. Un comité a été l'occasion de discuter du diagnostic réalisé.

Mise en intrigue des initiatives et de l'expérience créative

La méthode de la mise en intrigue a été retenue (Corbett-Etchevers et Mounoud, 2011) afin d'analyser une quantité importante de données temporelles recueillies et de faciliter l'organisation de ces données en leur donnant du sens. L'intrigue « prend ensemble et intègre dans une histoire entière et complète les événements multiples et dispersés et ainsi schématise la signification intelligible qui s'attache au récit pris comme un tout » (Ricœur, 1983, p. 10). La première étape du diagnostic a donc consisté à regrouper les informations dispersées et à mettre en intrigue les initiatives toutes présentées comme favorisant la créativité. Les informations suivantes ont été regroupées afin de faire le récit des initiatives : les objectifs et origines de ces initiatives, la manière dont les sujets émergent, la composition des groupes, les modes d'animation, les tests menés, les processus de décision, les solutions pérennes ou non. Les ressentis des agents recueillis pour chaque initiative ont montré qu'à deux reprises, les agents ont eu le sentiment de vivre une expérience de créativité partagée, source de nouvelles actions. La seconde étape du diagnostic s'est attachée à identifier et illustrer ces nouvelles actions et à mettre en intrigue cette expérience de créativité avec l'aide de notre grille de lecture pragmatiste : une enquête a-t-elle eu lieu et, si oui, comment s'est-elle déroulée ?

Diagnostic des initiatives mises en place à la SNCF : un appel timide à la créativité des agents

A partir de 2010, plusieurs initiatives se mettent en place à la SNCF, soutenues par la direction régionale et/ou nationale. Ces initiatives souhaitent placer l'homme au cœur des évolutions et reposent sur des principes-clés : « laisser les énergies s'exprimer pour agir sans attendre que tout soit prescrit ; prôner l'ouverture, la curiosité, le questionnement, la pro-activité ; reconnaître le droit à l'erreur » (document interne). Nous allons décrire ci-après les initiatives mises en place et montrer en quoi elles ont conduit – ou non – à une réelle expérience créative. Nous nous intéresserons plus particulièrement aux périodes où les agents ont eu le sentiment de vivre une telle expérience à travers notamment la production collective de solutions

créatives. Nous montrerons que ces solutions créatives ont pu voir le jour à l'issue d'une démarche particulière proche d'une dynamique d'enquête. Nous analyserons et illustrerons cette dynamique ainsi que ses manques et limites.

Des initiatives mises en place aux modalités et aux effets contrastés

Une première initiative prometteuse...

En 2010, le directeur délégué régional également directeur d'établissement, soutenu par le directeur régional, lance une première initiative appelée « Coopération inter-métiers » (CIM) en lien avec la situation d'incertitude dans laquelle se trouve la SNCF : quel avenir avec l'ouverture annoncée à la concurrence et, à plus court terme, comment innover, quels nouveaux services peut-on proposer, en particulier pour le renouvellement du contrat de service ?

« Le principe est que chacun, agent, manager, apporte sa vision pour trouver des solutions partagées avec des groupes qui fonctionnent comme un système de boîte à idées pour faire émerger des initiatives nouvelles (...) ; j'avais l'intime conviction que ceux qui tiennent les réponses c'est ceux qui font même si ça ne va pas dans le sens de la SNCF... » (Directeur délégué régional)

L'idée d'espaces de dialogue et d'expérimentation est proposée lors d'un séminaire d'une journée ouvert à tous les agents. Une centaine de participants assistent à cette journée et les premiers « grands » sujets sont envisagés collectivement, par exemple la « régularité » des trains, des nouveaux « services » à proposer. Des premiers groupes a-hiérarchiques et inter-métiers se forment autour de volontaires avant tout convaincus de la nécessité de travailler davantage ensemble, en inter-métiers, dans une entreprise très cloisonnée. Certains volontaires se proposent d'animer les groupes. Après avoir reçu une formation, les animateurs sont ensuite en charge d'organiser les premières réunions et de convaincre d'autres agents pas nécessairement présents lors du séminaire de lancement. Au total, une dizaine de groupes, rassemblant entre 10 et 20 personnes, se mettent en place. Les groupes se réunissent à intervalles réguliers, une fois par mois ou tous les deux mois selon la disponibilité des agents. Les grands sujets de départ sont discutés et reformulés en problèmes plus concrets :

« On voyait des trains de pointe du matin supprimés et 430 personnes qui ne pouvaient pas partir et pourquoi ? Car la caméra ne fonctionnait plus donc on supprimait le train, on ne cherchait pas plus loin, on appliquait la procédure. On s'est demandé comment trouver une autre solution (...) au départ cette question a émergé d'une discussion entre un agent du matériel, un DPX et moi, puis on en a parlé et ça a attiré des gens qui avaient envie d'aborder ce thème (...) Au final dans le groupe il y avait des contrôleurs, des conducteurs, des agents du matériel et de l'escale, la responsable information voyageurs, c'était complètement a-hiérarchique. » (Animatrice, responsable équipe train)

Lors du démarrage, plusieurs difficultés sont relatées par les interviewés : tout le monde n'est pas convaincu de l'intérêt de cette initiative, en particulier les managers de proximité (DPX) qui s'impliquent peu voire empêchent des agents volontaires d'être libérés des contraintes de la production. Par ailleurs, les échanges donnent lieu à des discussions qualifiées d'intéressantes par les agents mais qui aboutissent peu à des expérimentations ou à des actions concrètes. Cette dernière difficulté se dissipe cependant avec la mise en place d'un comité de soutien rassemblant des directeurs d'établissement en charge d'allouer des ressources pour les expérimentations considérées comme intéressantes à mener. Si l'on reprend l'exemple des trains supprimés lors d'un dysfonctionnement des caméras, le comité a joué un rôle-clé pour faire émerger une nouvelle action, la reprise en main du départ par le contrôleur :

« On a eu l'idée que le contrôleur puisse reprendre la main et organiser le départ du train quand les caméras dysfonctionnent. Mais il y avait des procédures de sécurité qui étaient mises en jeu et ça impliquait aussi une formation pour les contrôleurs et puis, même auprès des conducteurs. Il y avait vraiment la nécessité d'avoir de bons sponsors derrière et le comité de soutien est intervenu au niveau de la direction de la sécurité nationale (...) et ça a marché, ça a donné une procédure qui existe toujours aujourd'hui où le contrôleur peut reprendre le départ quand les caméras dysfonctionnent. » (Animatrice, responsable équipe train)

Les idées émergent des groupes ; avant d'aboutir à des solutions pérennes, elles sont fréquemment discutées avec d'autres agents pas nécessairement impliqués dans CIM. Pour la nouvelle procédure, par exemple, l'idée a été partagée avec l'équipe afin de lever d'éventuels points de blocage. L'idée a ainsi été affinée afin qu'elle puisse convenir fonctionnellement à toute situation de dysfonctionnement des caméras.

Les personnes interviewées ayant participé à l'initiative CIM expriment leur satisfaction liée aux échanges inter-métiers et au fait que ces échanges aient conduit à des actions concrètes – trois actions ont été régulièrement relatées : la nouvelle procédure de départ des trains, un nouvel accueil des personnes à mobilité réduite (PMR) avec une nouvelle coopération contrôleurs / agents d'escale et une réflexion (qui s'est poursuivie lors de la démarche DHN) autour d'un nouveau lieu de rencontre ouvert à tous les métiers. Pour autant, les agents soulignent la difficulté de se libérer, d'impliquer tous les acteurs et d'inscrire cette dynamique dans les modes de fonctionnement de la SNCF : *« moi je concevais cela sans fin, il faut que ça s'inscrive dans nos modes de fonctionnement mais vu l'investissement que ça demande, il faut les faire vivre par une rotation des animateurs et des agents pour redonner un souffle. »* (DPX commercial)

Une seconde initiative retravaillée pour protéger la créativité

En juin 2012, la direction nationale décide de lancer « Parlons de nous, parlons de nos métiers » afin de mener collectivement une réflexion sur les métiers du

futur et l'organisation de demain, dans le cadre de la prochaine ouverture à la concurrence. La région étudiée devient pilote, en lien avec la dynamique d'échanges impulsée par CIM. L'objectif est d'impliquer les DPX : ces derniers sont formés et invités à organiser et animer des réunions où, successivement, tous les agents sont conviés. Des réunions mono-métiers sont organisées : dans un premier temps, le DPX présente, à l'aide de supports et de films d'entreprise distribués lors des formations, la nouvelle convention TER et les évolutions institutionnelles, en particulier la réforme du ferroviaire. La parole est ensuite laissée aux agents afin qu'ils expriment leur ressenti et leur vision des choses – les points forts et les points faibles de l'entreprise et de leur métier – tout en proposant des idées. Ces idées sont transformées en actions que le DPX s'engage à remonter auprès d'un comité de pilotage en charge de réfléchir à leur mise en œuvre. Lors de ce comité, les actions sont classées – « locales », « régionales » ou « nationales » – et des DPX ou des directeurs sont désignés responsables de leur mise en œuvre (cf. Tableau 2 page 46).

Rapidement, ce fonctionnement présente des limites énoncées par les interviewés : *« c'est souvent des discussions à bâtons rompus avec quelques informations, des vidéos et puis aux animateurs DPX d'essayer de faire émerger 2-3 idées intéressantes à traiter mais c'est souvent le défiloir »* (Agent). Le ressenti d'un moment de « défiloir » est accentué lors de la présence d'agents syndiqués qui critiquent ces réunions qui, selon eux, servent à faire la « propagande » de l'entreprise. Les DPX se retrouvent parfois démunis : *« Je ne me sens pas spécialement armé pour avoir un argumentaire en béton, et puis je ne suis pas spécialement à l'aise pour parler renouvellement de convention (...) Bon, après, c'est pas mon métier, non plus, de faire de la communication sur l'entreprise. »* (DPX animateur). Beaucoup de managers se désistent et les DPX volontaires lors de l'initiative CIM sont alors sollicités, ce qui les empêche de poursuivre les précédents échanges CIM. Si certains agents apprécient toutefois ces nouveaux temps d'échange, ils restent dans l'attente d'actions concrètes qui sont discutées au sein du comité de pilotage et qui prennent du temps à se concrétiser dans les faits.

En lien avec ces difficultés, le directeur délégué régional propose de coupler la démarche « Parlons de nous, parlons de nos métiers » avec la démarche CIM : une nouvelle initiative émerge, appelée « Demain Haute-Normandie » (DHN). Les DPX sont de nouveau invités à animer des échanges en privilégiant cependant la remontée de suggestions à la descente d'informations institutionnelles avec une logique inter-métiers afin de continuer à essayer de « faire mieux ensemble ». Des discussions autour de *« comment être attractifs, promouvoir notre production et notre service »* émergent de nouveau, donnant lieu à la collecte d'idées par le DPX. Un deuxième temps d'échanges est proposé aux agents volontaires invités à se revoir selon les modalités d'organisation de l'initiative CIM. Une dizaine de groupes rassemblant une dizaine de volontaires se mettent en place ou reprennent, tels qu'ils existaient au temps de la démarche CIM. Les

Tableau 2 : Extrait du tableau « Actions DHN » avec un classement des actions et des responsables désignés (source : document interne)

	Levier	Action	Commentaires	Résultats	Retenu O/N	Responsable en charge de l'action	Réunion du
3	local	Réduire le temps d'attente au guichet en différenciant les guichets départ immédiat / préparation au voyage	Problématique des petites gares en monoposte. Pour les autres, c'est faisable, mais attention, les enquêtes ne doivent pas se faire dans la file départ immédiat.	En cours	O	DPX	ESV HN 03/10/12
21	régional	Manque de propreté en gare, proposition : assermenter les chefs de service pour sensibiliser les contrevenants en temps réel (fumeur, dégradations, jet de papiers...)		Non retenu par les DPx, peut engendrer des situations de conflits	N	-	ESV HN 10/10/12
45	national	Un outil de communication plus performant (smartphones) pour une meilleure info en situation perturbée	Groupe de travail national pour renouvellement flotte mobiles fin 2013.	Problèmes réseau en gare de Rouen au niveau des souterrains, couverture Orange non adaptée.	?	DET	ECT ETN 13/11/12

thèmes sont précisés, des échanges ont lieu autour des idées formulées ou autour de nouvelles suggestions « testables ».

Par exemple, certaines idées issues des échanges avec les DPX sont reprises et donnent lieu à des propositions plus concrètes comme celles autour d'une meilleure communication en situation perturbée. Collectivement, les agents expriment leurs difficultés : les agents d'escale ou de vente n'ont pas les informations et se retrouvent mal à l'aise devant les clients ; les équipes du Technicentre, isolées, ne reçoivent pas d'informations sur les incidents et perdent du temps lors de leurs interventions sur des dysfonctionnements de matériels. Ces situations placent les agents dans des situations inconfortables. Une discussion collective a lieu autour de la mise en place d'un point central d'informations qui alimenterait en temps réel le téléphone des agents d'escale et du Technicentre et créerait des messages flash sur le poste des vendeurs. Des moyens sont demandés pour expérimenter cette nouvelle diffusion d'informations. Le comité de pilotage reprend son rôle de « soutien » aux expérimentations souhaitées par les agents. D'autres groupes imaginent de nouveaux services comme la possibilité de recruter des personnes condamnées par la justice à réaliser un travail d'intérêt général pour descendre les bagages sur les quais en l'absence d'escalator. Selon les

agents, l'expérience créative reprend un nouveau souffle.

Une nouvelle initiative qui sonne la fin de l'expérience créative pour les agents

En 2015, une nouvelle initiative, est à nouveau lancée au niveau national : l'Excellence opérationnelle (EO) basée sur les principes du *lean management*. Si elle est présentée comme permettant de faire appel aux idées des agents de façon régulière et plus rapide, elle s'inscrit à nouveau dans une logique hiérarchique mono-métier. Ainsi, au sein de chaque unité, les agents sont mobilisés pour trouver des idées visant à supprimer les « irritants » (par exemple, la vétusté des douches, un problème avec la pointeuse...) remontés quotidiennement lors de « points 5 minutes » animés par les managers. Le manager s'engage ensuite à les supprimer. Si cette nouvelle initiative est présentée comme « complémentaire » des initiatives précédentes, elle sonne pour les agents impliqués dans les précédentes initiatives la fin de toute expérience créative : « *L'EO revient à une organisation rationnelle, ce n'est plus quelque chose de vivant (...) ce n'est pas une démarche où les gens font remonter des idées, essaient de les traiter par eux-mêmes* » (Agent). La plupart des managers de proximité et directeurs sont quant à eux séduits par cette initiative « *de fond, qui devrait s'installer dans la durée, et pas un truc coup de vent d'un de nos patrons, une lubie isolée* » (DET).

La tableau 3 ci-dessous résume de façon synthétique les différentes initiatives mises en place.

Tableau 3 : Modalités-clés des initiatives mises en place à la SNCF

	Initiative 1	Initiative 2		Initiative 3
	CIM	Parlons de nous, parlons de nos métiers	DHN	EO
Objectifs	Appel à la créativité, aux initiatives des agents pour « faire mieux ensemble » et répondre aux évolutions de la SNCF			
Origines des initiatives	Régionale	Nationale	Régionale	Nationale
Emergence des sujets	Sujets discutés collectivement lors d'une journée de lancement ouverte à tous les volontaires	Sujets imposés : réformes et effets sur les métiers	Sujets retravaillés en lien avec des situations problématiques vécues	Sujets liés aux irritants remontés lors de points 5 minutes
Composition des groupes	Volontaires, a-hiérarchique, inter-métiers	Tous les agents conviés, mono-métier	Volontaires, a-hiérarchique, inter-métiers	Mono-métier, équipe
Mode d'animation	Volontaires formés, tout niveau hiérarchique	DPX formés	Volontaires formés, tout niveau hiérarchique	DPX formés
Tests / Processus de décision	Expérimentations proposées par les agents à un comité de soutien qui alloue des moyens	Actions décidées dans un COPIL qui désigne des managers ou directeurs comme responsables des actions	Expérimentations proposées par les agents à un comité de soutien qui alloue des moyens	Actions proposées par les agents, pris en charge par les DPX
Solutions pérennes ?	Actions testées et pérennisées : nouvelle procédure de départ des trains, nouvel accueil PMR, nouveau lieu	Liste d'actions « classées » mais lenteur de la mise en place	Actions testées et pérennisées : nouvelles offres, nouvelles communications inter-métiers, nouveau lieu	Résolution des irritants : réparation de la badgeuse, des douches...

Zoom sur l'expérience créative ressentie : une démarche proche de la dynamique d'enquête

Deux périodes ont été ressenties par les participants interviewés comme sources d'une réelle expérience créative : la fin de CIM et DHN. Lorsque nous analysons plus finement ces périodes, nous retrouvons une démarche proche de la dynamique d'enquête, à savoir la présence de toutes les étapes qui, par leur enchaînement, ont conduit à des productions concrètes où chacun a le sentiment de « faire mieux ensemble ». Nous donnons des exemples de ces productions avant de décortiquer la démarche ayant conduit à ces dernières.

Illustration des productions

La mise en place effective de nouvelles actions apparaît comme un critère de succès pour les participants. La présence des seules premières étapes (début CIM) est source de satisfaction car elle encourage un dialogue ouvert et la confrontation des points de vue, mais elle ne suffit pas à ressentir une expérience créative. La résolution des irritants est davantage perçue comme « réparatrice » que « créatrice » (EO). A travers le récit des actions concrètes obtenues à la fin de CIM et lors de DHN, des précisions sont données sur la dynamique qui s'est produite, à l'origine d'une expérience créative ressentie.

Plus précisément, les agents relatent deux types de production. Le premier type concerne des actions pérennes diverses, certaines davantage tournées vers le fonctionnement interne, comme de nouveaux canaux de communication, de nouvelles procédures, un lieu permettant aux différents métiers d'échanger ; d'autres explicitement tournées vers le client avec de nouveaux services mis en place dans les gares aussi bien pour porter les bagages, aider les personnes à mobilité réduite... Toutes ces actions ont de surcroît un effet attendu en termes d'amélioration de la qualité de service, des échanges plus fluides devant permettre d'améliorer l'information voyageurs, de diminuer les retards, etc. Source de satisfaction pour le client, la nouvelle procédure de départ des trains entraîne de nouvelles actions en interne visant à diminuer les retards ou annulations. Un autre exemple illustre ce type d'action, à savoir la création d'un nouveau lieu, initiée lors de l'initiative CIM et finalisée lors de DHN :

« Notre groupe était a-hiérarchique, composé de 20 personnes de l'escale, vente, traction (...) tout le monde était d'accord qu'il y avait trop de cloisonnements (...) on a eu l'idée de créer un espace inter-métiers que l'on a décidé d'appeler ensemble, "le patio" : un lieu confortable, accueillant et stratégique pas loin du centre opérationnel escale,

pour nous retrouver en situation perturbée et trouver plus rapidement des solutions (...) On s'est regroupé lors de 5 ou 6 réunions à hauteur d'une par mois avec un comité de suivi mensuel avec les directeurs d'établissement où on leur faisait un état des lieux (...) c'est eux qui débloquent tous les moyens et notamment, par exemple, le fait de nous attribuer un local repéré dans la gare (...) et le lieu existe maintenant et on s'y retrouve spontanément. » (Agent)

Un deuxième type de production est relevé dans notre matériau ; il s'agit de la pérennisation, dans les pratiques, de la dynamique d'enquête. Certains managers énoncent reproduire la démarche lorsqu'une nouvelle situation de doute se présente : par exemple, les futurs travaux en gare de Rouen, ou encore, l'arrivée de nouvelles rames de train, susceptible de modifier les habitudes de travail. La reproduction de la dynamique n'est cependant possible qu'en présence d'une équipe de direction favorable à ces nouvelles façons de faire, à contre-courant des habitudes de fonctionnement de la SNCF :

« Avec l'arrivée de nouvelles rames sur la ligne Rouen-Dieppe, je voulais mettre des actions en place, toujours sur la base du volontariat, c'était pareil, il y avait des gens opérationnels, de l'escalaire, de la conduite, du contrôle, des ventes aussi, la responsable vente venait avec ses vendeurs, on était 12 personnes mais j'étais la seule animatrice et j'ai trouvé un soutien de la part d'un dirigeant, celui qui m'avait confié le projet (...) c'était important de reproduire un groupe inter-métiers alors que ça n'existait plus vraiment mais c'était important dans le cadre du bénéfice clients » (Responsable équipe train)

Analyse du processus ayant conduit à ces productions : une démarche proche d'une dynamique d'enquête

Nous proposons ici d'analyser cette période où une expérience créative a été ressentie, source de nouvelles actions et ouverte à la tenue d'enquêtes ultérieures. Notre analyse montre une démarche proche de la dynamique d'enquête où les différentes étapes de l'enquête (cf. Figure 1) étaient présentes et s'enchaînaient de façon à aboutir à ces nouvelles actions. Pour chaque étape, les agents relataient des éléments importants pour garantir la tenue et l'enchaînement des étapes : le caractère a-hiérarchique et inter-métiers de la communauté, le rôle-clé du comité de soutien, la possibilité de discuter les suggestions avec les non participants, les allers-retours entre la phase de raisonnement et les tests, etc. La Figure 2 ci-dessous reprend ces éléments et les précise pour chaque étape avec des illustrations issues de la réflexion menée par le groupe à l'origine d'une nouvelle procédure de départ des trains en cas de dysfonctionnement des caméras.

Lors de ces deux périodes (fin CIM, DHN), les différentes étapes sont présentes, ce qui n'est pas le cas lors des autres périodes. Par exemple, au début de l'initiative CIM, et en l'absence du comité de soutien, l'enquête produit des débats riches mais les idées ne sont pas testées. Lors de l'initiative « Parlons de nous, parlons de nos métiers », les problèmes sont pré-définis et des débats se cristallisent autour de la présentation institutionnelle des réformes à venir. Enfin, avec l'arrivée d'EO, l'énoncé d'irritants et la résolution de problèmes sous contrôle de la hiérarchie reprennent une place-clé. Pour autant, même

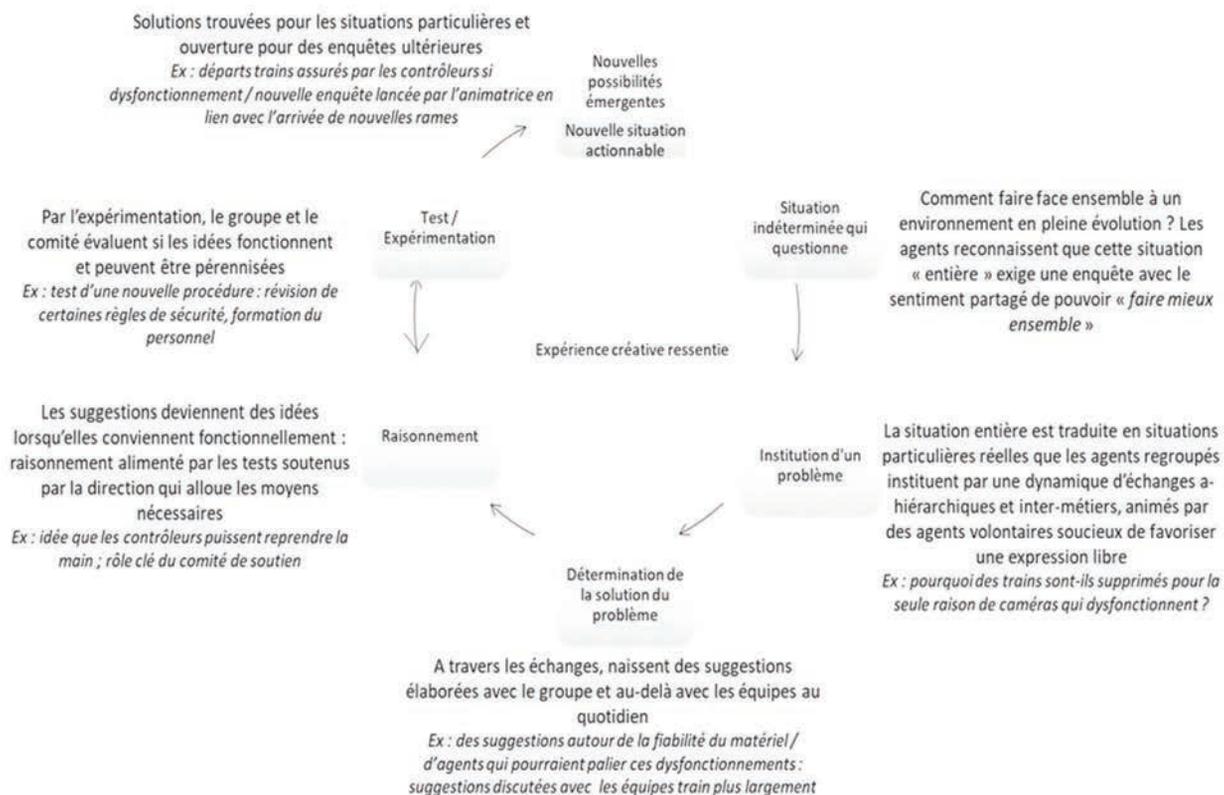


Figure 2 : Une démarche proche de la dynamique d'enquête.

lorsqu'une expérience créative est ressentie par les agents rencontrés, des limites sont évoquées. En particulier le difficile positionnement des managers de proximité et leur sentiment de perte de pouvoir qui compliquent la tenue des enquêtes (démarche discréditée, agents non libérés, etc.) et posent la question de leur place dans la communauté d'enquête en question. Une autre limite énoncée est l'absence du client dans cette communauté – limite relevée par des participants travaillant l'offre de nouveaux services : « *sur la prise en charge des bagages (...) pour le coup, le client n'était pas là, donc, c'était plutôt nous qui essayions d'imaginer, mais chacun avec sa vision, aussi, et c'est là que la partie inter-métiers, elle était sympa* » (Agent). Ces limites peuvent expliquer, à plus long terme, la fin de la dynamique d'enquête car ce retrait d'acteurs-clés souligne la difficulté pour l'entreprise de quitter son mode de fonctionnement habituel, hiérarchique et peu ouvert vers l'extérieur.

Discussion

Nous cherchions dans cet article à explorer les initiatives mises en place par l'entreprise SNCF visant à faire appel à la créativité de ses membres. Il ressort de la mise en intrigue de ces initiatives qu'une expérience créative a eu lieu lorsque les différentes étapes de l'enquête étaient présentes et ont conduit à de nouvelles actions ; les moyens et les fins n'étaient pas donnés mais ils étaient le résultat de l'action qui se déroulait dans le dialogue avec la situation elle-même (Dumez, 2007). Si cette dynamique s'est rapidement enrayée avec le retour du contrôle, une expérience créative – une expérience dans laquelle un « problème trouve sa solution » (Dewey, 1934 dans Dumez, 2007, p. 43) – a toutefois pu être observée au sein de la grande bureaucratie SNCF. Nous discutons ce phénomène quelque peu inattendu et soulignons le rôle et l'importance des enquêtes pour libérer la créativité et les enjeux soulevés en termes de management. Ce faisant, nous revenons sur les contributions d'une approche pragmatiste de la créativité au sein des organisations.

Dynamique d'enquête et créativité collective

Alors que la littérature sur la créativité a tendance à mettre l'accent sur les caractéristiques exceptionnelles des individus créatifs (Amabile, 1988), notre étude de cas montre que la créativité est aussi et avant tout un processus situé et collectif. Lorsque, collectivement, des agents aux compétences variées sont invités à repenser ensemble la qualité des services rendus aux usagers, une expérience créative est perceptible. Les initiatives CIM et DHN ont permis à leurs membres de vivre cette expérience ; elles se rapprochent des caractéristiques de la « communauté d'enquête » où des collectifs hétérogènes sont engagés pour faire sens de situations indéterminées et fonder l'action collective à venir (Lorino, 2007). On retrouve au cœur de ces initiatives l'« abduction » c'est-à-dire la formulation d'hypothèses souvent « alternatives » – formulation facilitée par la dimension collective inter-métiers et

qui serait clé dans le processus créatif (Arjalies *et al.*, 2013 ; Dumez, 2007 ; Simpson, 2009). Au sein de ces initiatives, la dimension transversale du collectif, permettant de connecter les différents métiers de l'entreprise, est considérée par les participants comme centrale dans l'expérience créative. Le collectif autorise ici ce que la forme organisationnelle de l'entreprise ne permet pas, compte tenu de son cloisonnement. La présence du comité de soutien autorise une gestion centrée sur une logique de tests et d'expérimentations et non sur une logique de contrôle.

Cependant, la dynamique collective créative est bridée par le manque de soutien managérial et la difficulté, voire la crainte, de reconnaître la créativité au/du travail. L'absence du client révèle la difficulté d'élargir la communauté d'enquête à des parties prenantes externes, contraignant les enquêteurs à l'« imaginer ». Comment intégrer le client dans des espaces qui sont craints par le management ?

Vers une gestion par la communauté d'enquête : enjeux et perspectives

Nos résultats invitent à discuter le rôle particulier joué par le manager dans la reconnaissance de l'utilité des collectifs créatifs, et donc, de leur légitimité. Si la littérature sur la créativité reconnaît la place centrale occupée par le management pour encourager et promouvoir le débat, elle reste souvent cantonnée à une dimension motivationnelle (Shalley et Zhou, 2010). Au-delà, se pose également la question de la gestion de l'activité quotidienne par les managers et le fait de faciliter ou non les enquêtes lorsqu'un doute s'installe : comment faire mieux ensemble, comment faire face à la concurrence, etc. Dans notre étude de cas, les managers de proximité semblent mal à l'aise et se réfugient dans la démarche de l'excellence opérationnelle qui renoue avec une appréhension de la gestion « par conception », une gestion classique fondée sur l'intervention managériale, la hiérarchie, les ordres et les plans formels, une vision descendante de la firme (Lorino, 2007). L'EO se recentre sur un « monologue » au niveau de la ligne managériale et sur une approche « métiers », là où les précédentes démarches se rapprochaient d'une gestion « par la communauté » visant avant tout à développer un « dialogue » à tous les niveaux de l'organisation et en inter-métiers.

Cette gestion par la communauté tente d'éclorer au-delà des initiatives CIM et DHN lorsque le manager s'en saisit dans le cadre de l'activité courante de son unité ou avec les autres unités, et facilite les enquêtes collectives lorsqu'un doute s'installe dans cette activité (les travaux à anticiper en gare de Rouen, l'arrivée de nouvelles rames de train qui risque de perturber les habitudes de travail). Ce résultat montre qu'il est possible de lier l'expérience créative à l'activité de travail quotidienne pour permettre à cette expérience de se reproduire, sous réserve du soutien de la direction.

Plus spécifiquement, les potentialités de l'action créative conduisent à des nouvelles solutions collectivement pensées, susceptibles d'améliorer la qualité

Références

- AMABILE T. M. (1988), "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167.
- ARJALIES D.L., LORINO P. & SIMPSON B. (2013), "Understanding Organisational Creativity: Insights from Pragmatism", in KELEMEN M. & RUMENS N. (eds.), *American pragmatism and Organization: issues and controversies*, Burnington, VT: Gower Publishing, pp. 131-145.
- BERRY M. (2017), « La SNCF que l'on aimerait », *Gérer et comprendre*, 127(1), pp. 75-77.
- CIRELLA S. (2016), "Organizational Variables for Developing Collective Creativity in Business: A Case from an Italian Fashion Design Company", *Creativity & Innovation Management*, 25(3), pp. 331-343.
- COHENDET P. & SIMON L. (2007), "Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm", *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), pp. 587-605.
- CORBETT-ETCHEVERS I. & MOUNOUD E. (2011), "A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company", *Management Learning*, 42(2), pp. 165-181.
- CUNLIFFE A. L. (2002), "Social Poetics as Management Inquiry. A Dialogical Approach", *Journal of Management Inquiry*, 11(2), pp. 128-146.
- DEWEY J. (1967), *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF.
- DUMEZ H. (2007), « La créativité de l'agir et l'analyse de l'action située », *Le Libellio d'Aegis*, 3(4), Numéro spécial Novembre, pp. 41-45.
- FORTWENGEL J., SCHÜßLER E. & SYDOW J. (2017), "Studying organizational creativity as process: Fluidity or duality?", *Creativity and Innovation Management*, 26(1), pp. 5-16.
- HJORTH D., STRATI A., WEICK E. & DRAKOPOULOU D. S. (2018), "Organizational Creativity, Play and Entrepreneurship: Introduction and Framing", *Organization Studies*, 39(2-3), pp. 155-168.
- HOUELLEBECQ M. (2019), *Sérotonine*, Paris, Flammarion.
- JOAS H. (1996), *The creativity of action*, Cambridge, Polity Press.
- JOURNE B. & RAULET-CROSET N. (2012), « La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste », *Revue française de gestion*, 6(225), pp. 109-128.
- LORINO P. (2007), « Communautés d'enquête et création de connaissances dans l'organisation : le modèle de processus en gestion », *Annales des Télécommunications*, 62(7-8), pp. 753-771.
- LORINO P. (2018), *Pragmatism and organization studies*, Oxford, Oxford University Press.
- LORINO P., TRICARD B. & CLOT Y. (2011), "Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry", *Organization Studies*, 32(6), pp. 769-801.
- MASSE D. & PARIS T. (2013), « Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise : Les leçons du cirque du soleil », *Revue Internationale de Gestion*, 3(38), pp. 6-15.
- MEAD G. H. (1938), *The philosophy of the act*, Chicago, University of Chicago Press.
- MERINDOLE V. & VERSAILLES D.W. (2018), « La créativité aussi se manage, surtout dans les grandes entreprises », *The Conversation*, 12 avril 2018.
- MESSULAM P. & REGNIAULT F. (2016), *Que faire de la SNCF ?* Paris, Tallandier.
- MIETTINEN R., PAAVOLA R. & POHJOLA P. (2012), "From Habituality to Change: Contribution of Activity Theory and Pragmatism to Practice Theories", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 42(3), pp. 345-360.
- PEIRCE C. S. (1932/1958), *Collected Papers*. Cambridge (Mass), Harvard University Press. Vol. V, "Lectures on Pragmatism", n°1.
- PEIRCE C. S. (1965), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, in HARTSHORNE C. & WEISS P. (eds.) Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- RICOEUR P. (1983), *Temps et récit. 1. L'intrigue et le récit historique*, Paris, Seuil.
- SHALLEY C. E. & ZHOU J. (2008), "Organizational creativity research: A historical overview", in ZHOU J. & SHALLEY C. E. (eds.), *Handbook of organizational creativity*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 3-31.
- SIMPSON B. (2009), "Pragmatism, Mead and the Practice Turn", *Organization Studies*, 30(12), pp. 1329-1347.
- STIERAND M. (2014), "Developing creativity in practice: Explorations with world-renowned chefs", *Management Learning*, 46(5), pp. 598-617.