



**HAL**  
open science

# Le performing/patterning, moteur d'évolution des compétences collectives? Le cas de la gestion forestière en contexte de grands défis

Frédéric Bonin, Benoît Grasser

## ► To cite this version:

Frédéric Bonin, Benoît Grasser. Le performing/patterning, moteur d'évolution des compétences collectives? Le cas de la gestion forestière en contexte de grands défis. Management international = International management = Gestión internacional, 2024, pp.1-25. 10.59876/a-69yg-mfzh . hal-04627817

**HAL Id: hal-04627817**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-04627817>**

Submitted on 27 Jun 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# Le performing/patterning, moteur d'évolution des compétences collectives ? Le cas de la gestion forestière en contexte de grands défis

*Frédéric Bonin, Benoît Grasser*

## RÉSUMÉ

Maillon clé de la gestion des compétences, le concept de compétence collective fait l'objet d'une importante littérature. Pourtant, la question de ses processus d'évolution reste ouverte. Cette recherche propose d'explorer cette question en mobilisant les notions de performing et de patterning issues de la théorie des routines dynamiques. La démarche s'appuie sur l'étude d'un collectif d'acteurs se recomposant pour adapter la gestion forestière locale d'une forêt publique confrontée à une situation de grands défis. A l'issue de l'article, nous montrons que le performing peut s'interpréter comme un processus à travers lequel les attributs de la compétence collective émergent, se transforment et que la constitution de ces attributs forme un nouveau guide pour l'action collective, processus s'apparentant au patterning.

**Mots clés :** Compétence Collective, Performing, Patterning, Grands Défis, Gestion Forestière

Cet article a été accepté pour publication et a fait l'objet d'une évaluation complète par les pairs, mais il n'a pas été soumis au processus d'édition, de mise en page et de relecture, ce qui peut entraîner des différences entre cette version et la version publiée. Veuillez citer cet article comme suit

This article has been accepted for publication and undergone full peer review but has not been through the copyediting, typesetting, pagination and proofreading process which may lead to differences between this version and the Version of Record. Please cite this article as :

Este artículo fue aceptado para publicación y sometido a una revisión completa por parte de pares, pero aún no ha pasado por el proceso de edición, maquetación, paginación y corrección de pruebas lo cual podría dar lugar a diferencias entre esta versión y la versión publicada. Por favor, cite este artículo de la siguiente manera

**Frédéric Bonin<sup>1</sup>**

Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000 Nancy, France.

[frederic.bonin@univ-lorraine.fr](mailto:frederic.bonin@univ-lorraine.fr)

**Benoît Grasser<sup>1</sup>,**

Université de Lorraine, CEREFIGE, F-54000 Nancy, France.

[benoit.grasser@univ-lorraine.fr](mailto:benoit.grasser@univ-lorraine.fr)

## LE *PERFORMING/PATTERNING*, MOTEUR D'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES COLLECTIVES ? LE CAS DE LA GESTION FORESTIÈRE EN CONTEXTE DE GRANDS DÉFIS

### Résumé

Maillon clé de la gestion des compétences, le concept de compétence collective fait l'objet d'une importante littérature. Pourtant, la question de ses processus d'évolution reste ouverte. Cette recherche propose d'explorer cette question en mobilisant les notions de *performing* et de *patterning* issues de la théorie des routines dynamiques. La démarche s'appuie sur l'étude d'un collectif d'acteurs se recomposant pour adapter la gestion forestière locale d'une forêt publique confrontée à une situation de grands défis. A l'issue de l'article, nous montrons que le *performing* peut s'interpréter comme un processus à travers lequel les attributs de la compétence collective émergent, se transforment et que la constitution de ces attributs forme un nouveau guide pour l'action collective, processus s'apparentant au *patterning*.

**Mots clés :** Compétence Collective, *Performing*, *Patterning*, Grands Défis, Gestion Forestière

---

<sup>1</sup> L'ordre des auteurs est indiqué ici par ordre alphabétique ; chacun des auteurs ayant contribué de la même manière.

***PERFORMING/PATTERNING, ENABLER OF COLLECTIVE COMPETENCES  
EVOLUTION? THE CASE OF FOREST MANAGEMENT IN GRAND CHALLENGES  
CONTEXT***

**Abstract**

Key element of competences management, the collective competence concept is the subject of a substantial literature. Yet, the question of its evolving process remains opened. This research proposes to explore this question by mobilizing the notions of performing and patterning from the theory of routine dynamics. The research is based on the study of a reshuffling collective of actors to adapt the local forest management of a public forest facing grand challenges. As outcomes; we show that performing can be interpreted as a process through which the attributes of collective competence emerge and are transformed, and that the constitution of these attributes forms a new guide for collective action, a process akin to patterning.

**Keywords:** collective competence, performing, patterning, grand challenges, forest management

Article accepté



# EL PERFORMING/PATTERNING, ¿IMPULSOR DEL EVOLUCIÓN DE COMPETENCIAS COLECTIVAS? EL CASO DE LA GESTION FORESTAL EN UN CONTEXTO DE GRANDES DESAFÍOS

## Resumen

Elemento clave de la gestión de las competencias, el concepto de competencia colectiva es objeto de una amplia bibliografía. Sin embargo, la cuestión de cómo evoluciona sigue sin respuesta. Proponemos explorar esta cuestión movilizando las nociones de performing y patterning de la teoría de las rutinas dinámicas. El enfoque se basa en el estudio de un grupo de actores que se reconstituyen para adaptar la gestión forestal local de un bosque público enfrentado a grandes desafíos. Mostramos que el performing puede interpretarse como un proceso a través del cual emergen y se transforman los atributos de la competencia colectiva, y que la constitución de estos atributos forma una nueva guía para la acción colectiva, un proceso afín al patterning.

**Palabras clave:** competencia colectiva, performing, patterning, grandes desafíos, gestión forestal

Article accepté



## Introduction

La compétence collective est usuellement définie comme la capacité d'un collectif à faire face à des situations et accomplir des objectifs qui ne pourraient être produits de manière individuelle en raison de leur complexité (Bataille, 2001; Ruuska & Teigland, 2009). Si l'on sait décrire les compétences collectives au travers de leurs attributs (Retour & Krohmer, 2011), on connaît moins leurs processus d'évolution. Ces derniers sont identifiés comme processuels et émergents (Gherardi & Strati, 2017; Karnøe, 1995; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015) mais les mécanismes internes qui les sous-tendent restent flous (Colin & Grasser, 2014; Rouby & Thomas, 2014).

Nous proposons ici d'enrichir la compréhension de ces processus d'évolution des compétences collectives en mobilisant le concept des routines dynamiques. Comme toute compétence, les compétences collectives trouvent une partie de leur substrat dans les routines organisationnelles (Gherardi & Strati, 2017; Karnøe, 1995; Sandberg & Pinnington, 2009). Celles-ci supportent les compétences collectives dans le même temps que l'exercice de la compétence collective contribue au maintien et à la transformation des routines organisationnelles (Ibid.). De plus, depuis les années 2000, le concept de routines dynamiques offre une compréhension renouvelée de la dynamique des routines organisationnelles (Feldman & Pentland, 2003) et notamment, plus récemment, à travers des processus de *performing* et de *patterning* (Feldman, 2016). Le premier correspond aux actions singulières et progressives de mise en œuvre des routines par les acteurs. Le second, correspond à l'élaboration progressive par les acteurs de nouveaux modèles d'action et d'interaction (les *patterns*) qui transforment continuellement les routines. Nous proposons alors de nous appuyer sur ce processus de *performing/patterning* pour enrichir la compréhension des processus d'évolution d'une compétence collective.

Les grands défis, tels que le changement climatique, forment une catégorie de problèmes complexes, incertains, ambigus et d'ampleur (Ferraro et al., 2015; George et al., 2016), qui menacent la planète et la société (Ibid.). Ils confrontent les acteurs à des situations inédites et les solutions habituelles, considérées comme suffisamment efficaces jusqu'alors, nécessitent dorénavant d'évoluer vers des réponses plus collectives, collaboratives et coordonnées (George et al., 2016), impliquant souvent l'ouverture à de nouveaux ensembles d'acteurs. C'est la raison pour laquelle nous avons retenu une situation de collectif émergent confronté à des défis de ce type pour étudier le processus d'émergence de la compétence collective.

Plus précisément, nous nous sommes basés sur une étude de cas dans laquelle un nouveau collectif devait faire face à des situations de type « grand défi », dans le domaine de la gestion des forêts : la forêt ForExemple. On peut considérer que la gestion forestière consiste à organiser les usages de chaque forêt à travers l'espace et le temps (Mermet & Farcy, 2011). Héritée d'une tradition historiquement ancrée, la gestion forestière a consisté pendant longtemps en un modèle élaboré par les acteurs centraux de l'ONF (Office National des Forêts) et appliqué localement. Si les collectivités locales étaient consultées, les objectifs et manières d'y parvenir relevaient à la fin de la seule décision des acteurs locaux de l'ONF. Toutefois, les grands défis auxquels sont confrontées les forêts aujourd'hui invitent à modifier les manières de faire, en laissant plus de place à l'ensemble des parties prenantes dans la gestion locale. Par conséquent, cette situation se révèle particulièrement propice pour explorer notre question de recherche : comment les processus de *performing/patterning* peuvent-ils aider à la compréhension du processus d'émergence des compétences collectives ?

Ce contexte localisé, dans lequel se manifeste une situation de grand défi, donne l'occasion d'explorer notre question de recherche à travers un cas unique (Yin, 2018), à la fois révélateur, car peu appréhendé par les chercheurs en gestion jusqu'à présent et « extrême », par la saillance des grands défis obligeant la constitution d'une compétence collective. Nous montrons alors comment ces acteurs, qui ne travaillaient pas tous ensemble, se dotent à présent, collectivement, de nouvelles compétences pour faire face à des situations inédites. Dans cette situation, nous essayerons de savoir si les attributs de la compétence collective évoluent à travers des processus récursifs de *performing* et de *patterning*.

Notre étude contribue ainsi à enrichir la compréhension du processus d'évolution de la compétence collective. Nous discutons ensuite une articulation possible entre compétences collectives et routines dynamiques, ce qui est une manière de resituer les compétences collectives dans leur contexte organisationnel. Enfin, nous rejoignons également la littérature des grands défis en montrant en quoi les compétences collectives peuvent constituer des leviers de réponses face aux grands défis.

## Articuler compétences collectives et routines dynamiques

Notre revue de littérature commence par l'exposé successif des concepts de compétence collective et de routines dynamiques, avant de proposer une grille d'analyse croisée, centrée sur les attributs de la compétence collective (Référentiel Commun, Langage Partagé, Engagement Subjectif et Mémoire Collective), d'une part, et sur les processus d'évolution des routines (*performing* et *patterning*) d'autre part.

### La compétence collective, un phénomène à la dynamique encore méconnue

Après un retour sur l'origine du concept de compétence collective et les différentes acceptions qui en ont été développées, nous aborderons les attributs de la compétence collective qui sont ses marqueurs essentiels. Nous mettrons enfin en évidence la nécessité d'enrichir la compréhension des processus d'évolution des compétences collectives qui sont jusqu'à présents peu caractérisés.

### Les premières mises en évidence de la compétence collective

C'est à partir des années 2000 que la notion de compétence collective devient un objet de recherche largement traité. Elle s'appréhende différemment selon qu'il s'agit de la littérature francophone, clairement structurée dans la communauté GRH (Bataille, 2001; Grasser et al., 2021; Retour et al., 2009; Retour & Krohmer, 2005) ou anglosaxonne, peut-être plus éclectique (Boreham, 2004; Burke et al., 2004; Hager & Johnsson, 2009; Ruuska & Teigland, 2009). Dans tous les cas, les compétences collectives sont appréhendées à travers une importante variété de champs empiriques. On y retrouve un large spectre, allant des crises et situations extrêmes (Fernandez, 2020; Melkonian & Picq, 2010), aux services hospitaliers (Colin & Grasser, 2009), en passant par les projets innovants (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015), les activités en cimenterie (Rouby & Thomas, 2014) ou encore le milieu carcéral (Hager & Johnsson, 2009). Une définition consensuelle qui pourrait être partagée par l'ensemble de cette littérature est celle de Ruuska & Teigland (2009), qui décrit la compétence collective comme « la capacité d'un groupe à travailler ensemble vers un objectif commun aboutissant à la création d'un résultat collectif, résultat qui ne pourrait être accompli par un membre seul en raison de sa complexité » (Ibid., p.324). Cette acception se veut englobante, dans l'idée d'accomplissement d'un objectif qui ne pourrait être atteint par une juxtaposition de compétences individuelles.

Parmi cette variété d'approches, on peut également soulever des différences ontologiques, comme le met en avant Krohmer (2022) pour qui les compétences collectives sont appréhendées sous une forme, soit universelle et déconnectée des contextes, soit interactionnelle et située. L'approche universaliste

appréhende la combinaison de ressources comme « naturelle ». Développer les compétences collectives consiste alors à actionner des leviers de management génériques et relativement descendants (Salas et al., 2015; Shuffler et al., 2011). L'approche interactionniste, quant à elle, appréhende la compétence collective comme le résultat d'un travail d'élaboration (de Terssac & Chabaud, 1990), fruit d'interactions (Loufrani-Fedida, 2008) et de régulations sociales (Chédotel & Krohmer, 2014; Reynaud, 2001; Reynaud, 1988). Cette seconde acception, davantage processuelle et moins déterministe, est en pleine cohérence avec notre approche.

### La compétence collective approchée par ses attributs

La compétence collective se caractérise par différents attributs qui permettent d'en appréhender le contenu. Classiquement, nous abordons la compétence collective à travers ses attributs tels qu'ils ont été identifiés par Retour et Krohmer (2011) (pour d'autres attributs, voir notamment Mamar El Hadj & Fernandez, 2022). Ces attributs présentent l'intérêt de proposer un « observable » tangible de la compétence collective et, par-là, un moyen de suivre ses évolutions.

Le premier attribut renvoie à l'existence d'un référentiel commun, entendu comme une représentation de références partagées par l'ensemble des membres du groupe (Boreham, 2004, 2011; de Terssac & Chabaud, 1990; Gherardi & Strati, 2017; Rogalski et al., 2003), « résultant d'un véritable "travail" d'élaboration collective » (Retour, 2005, p. 192; Veltz & Zarifian, 1994). Le deuxième attribut est le langage partagé, en tant que vocabulaire spécifique et communément adopté par les membres du groupe, permettant des communications immédiates et facilitant la compréhension (Boreham, 2004; Chédotel & Krohmer, 2014; Gherardi & Strati, 2017; Ruuska & Teigland, 2009). Le troisième attribut, l'engagement subjectif, renvoie à l'idée que les membres du groupe s'inscrivent dans une démarche coopérative, dépassent leurs différences initiales pour résoudre les problèmes qui se présentent à eux et prennent des initiatives dont ils se sentent collectivement responsables (Gherardi & Strati, 2017; Retour & Krohmer, 2011; Wittorski, 1997). Enfin, la mémoire collective s'apparente à une forme de capitalisation des apprentissages au sein du groupe (Gherardi, 2001; Hecker, 2012; Rogalski et al., 2003).

Tandis que cette identification des attributs de la compétence collective permet d'en cerner le contenu, les développements portant sur son évolution peinent à saisir les mécanismes qui la sous-tendent.

### L'évolution des attributs de la compétence collective : un processus émergent à la dynamique méconnue

Certains travaux mettent en avant la dimension processuelle et émergente des compétences (Grasser et al., 2021; Karnøe, 1995; Sandberg & Pinnington, 2009). Ce caractère « en devenir » (*becoming*) se retrouve également dans les compétences collectives (Grasser et al., 2021; Hager & Johnsson, 2009) et repose sur l'idée que « *la compétence collective n'existe pas au début du projet ; elle se construit durant le projet en tant que résultat des interactions entre compétences individuelles et organisationnelles, et le développement de mécanismes collectifs* » (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015, p. 1229, notre traduction). A mesure que les acteurs interagissent, le collectif qu'ils constituent devient compétent : « *la compétence, en tant qu'accomplissement collectif, est quelque chose qui se déroule* » (Gherardi & Strati, 2017, p. 108, notre traduction).

Quoiqu'établie, la dimension processuelle de la compétence collective reste floue. Quelques travaux ont saisi cet enjeu à bras le corps. En particulier, Chédotel et Pujol (2009, 2012) ont mis en avant l'identité comme facteur central dans le processus de construction de la compétence collective. Par ailleurs, Colin et Grasser (2009), ont mobilisé l'apprentissage organisationnel comme clé de lecture de la constitution des compétences collectives et ont pu identifier deux facteurs clés dans ce processus : la diversité des statuts et



la capitalisation des connaissances dans l'action. Ou encore, Rouby et Thomas (2014), à travers le concept d'attention organisationnelle, ont mis en avant l'influence de la qualité d'attention des acteurs, l'impact de la cohérence intra et inter-équipes, ainsi qu'intra hiérarchique. Ces différents travaux ont permis de mieux comprendre les facteurs qui sous-tendent la constitution des compétences collectives.

Pour enrichir ce panorama, nous proposons ici de suivre la piste prometteuse présentée par Karnøe (1995), précurseur sur le sujet. Ce dernier appréhende les compétences comme des processus « *culturellement façonnés et enchâssés dans les routines organisationnelles* » (Karnøe, 1995, p. 427, notre traduction). Cette filiation entre routine et compétence nous semble particulièrement intéressante pour appréhender les mécanismes d'évolution de la compétence collective en les articulant à la dynamique des routines.

### Articulation entre compétence collective et dynamique des routines

Couramment définies comme des « *modèles d'action interdépendants, reconnaissables et répétitifs, menés par plusieurs acteurs* » (Feldman & Pentland, 2003, p. 96, notre traduction), les routines sont des composantes essentielles des organisations (Nelson & Winter, 1982). Initialement théorisées comme des « entités », servant la reproduction standardisée de modèles d'action, elles furent également vues comme sources d'inerties et de blocages face au changement (Cyert & March, 1963; Simon, 1947). De telles perspectives ont favorisé la « mise en boîte » des routines, les réduisant à des modèles rigides reproduits par les acteurs, dont l'évolution ne proviendrait que de facteurs exogènes, tels que de nouvelles procédures opératoires. Cette compréhension s'est trouvée fortement renouvelée par Feldman et Pentland (2003), qui ont reconceptualisé les routines comme dynamiques, autant capables de stabilité que de changement.

Cette dynamique des routines<sup>2</sup> est expliquée par le jeu récursif entre le *performing* et le *patterning* (Feldman, 2016). Le *performing* correspond à la mise en œuvre située d'actions et renvoie à ce que font les acteurs lorsqu'ils mobilisent un modèle d'action dans un contexte concret. Ce processus rend compte de l'effort volontaire (*effortful*) des acteurs pour adapter leurs actions (Becker, 2004) et renvoie plus largement à un ensemble de « travaux » réalisés pour adapter, réparer ou changer la routine (Cohendet & Simon, 2016; Deken et al., 2016). Le *patterning* renvoie, quant à lui, à la création et la recréation des modèles d'action (Goh & Pentland, 2019) qui concourent au fait que les routines deviennent des références pour l'action.

Nous pensons qu'il est possible de réunir dans une même approche, compétence collective et *performing / patterning*. En effet, la littérature établit clairement le lien entre routine et compétence (Karnøe, 1995; Retour & Krohmer, 2011; Ruuska & Teigland, 2009). Ensuite, il est intéressant de constater que les attributs de la compétence collective relèvent tous d'une dimension intrinsèquement processuelle : le référentiel commun, le langage partagé, l'engagement subjectif et la mémoire collective ont tous, de fait, un caractère émergent, issu de confrontations d'expériences ou de négociations (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). En d'autres termes, l'idée est que l'exercice d'une compétence collective correspond à une action de *performing* de ses attributs, dans le sens où le référentiel commun, le langage partagé, l'engagement subjectif et la mémoire collective sont mis en œuvre dans un contexte spécifique, à un moment spécifique et par des acteurs spécifiques. Symétriquement, les attributs de la compétence collective, qui se transmettent par imitation ou par socialisation entre les membres du groupe, peuvent être considérés comme des guides et des modèles pour l'action collective. En ce sens, les attributs de la compétence collective peuvent être considérés comme des traces de l'action passée et des guides pour l'action à venir, renvoyant ainsi au processus de *patterning*.

<sup>2</sup> Dans leurs travaux initiaux, Feldman et Pentland (2003) conceptualisent cette dynamique endogène à travers le jeu récursif des aspects ostensif et performatif des routines.

Notre revue de littérature nous conduit ainsi à proposer le cadre conceptuel suivant, croisant les attributs de la compétence collective avec les processus de *performing* et *patterning* (tableau 1).

Nous proposons à présent d'appliquer ce cadre à notre étude de cas portant sur la gestion d'une forêt publique au niveau local, dans un contexte de grands défis, favorable à l'observation saillante des transformations de la compétence collective et de ses attributs.

## Le cas d'étude : une forêt en danger ?

Afin d'appréhender dans les meilleures conditions notre problématique, nous avons opté pour une étude cas unique (Yin, 2018) : l'étude de la gestion forestière au niveau local, par un collectif composé d'acteurs variés et faisant face à des situations de grands défis.

Dans cette perspective, nous avons identifié une forêt publique confrontée à un tel contexte, la forêt ForExemple, où les acteurs locaux ont initié une démarche collective pour explorer de nouvelles modalités de gestion forestière. La forêt domaniale ForExemple est, en effet, confrontée à plusieurs défis. Le changement climatique se matérialise localement par des conditions plus sèches qui fragilisent les essences en place. Ce changement de climat a eu pour conséquence d'aggraver la crise des scolytes (insecte ravageur de l'épicéa) qui a frappé ForExemple entre 2018 et 2020, entraînant une destruction de 20% de sa surface. Par conséquent, le devenir de la forêt y est très incertain. Enfin, ForExemple doit assurer la multifonctionnalité entre des objectifs mémoriels (mettre en valeur le patrimoine de l'histoire militaire), environnementaux (maintien de la biodiversité des écosystèmes locaux) et productifs (alimentation de la filière bois). Ce cas unique offre l'intérêt d'être à la fois révélateur, car peu appréhendé par les chercheurs en gestion jusqu'à présent et « extrême » (Yin, 2018), par la saillance des grands défis menant à la constitution d'une compétence collective.

Initialement, la gestion forestière de ForExemple reposait sur un fonctionnement entre acteurs juxtaposés, consultés, mais dont les décisions finales revenaient à l'ONF, et consistait en l'élaboration d'un plan d'action pour 20 ans. Les défis auxquels ces forêts sont à présent confrontées ont motivé ces acteurs juxtaposés à se constituer en collectif pour explorer de nouvelles voies de gestion forestière.

C'est à partir de 2014 que les acteurs ont entrepris de modifier la gestion forestière, en initiant une démarche collective pour répondre au défi posé par la multifonctionnalité. Ce collectif s'est institué à travers la labélisation de la forêt ForExemple en Forêt d'Exception<sup>3</sup> en 2014. Depuis, un collectif d'une vingtaine d'acteurs provenant de divers horizons s'est développé à travers de réelles habitudes de travail en commun autour de la gestion forestière du site (tableau 2).

Le groupe constitué a comme finalité explicite de faire vivre le label Forêt d'Exception, en lui donnant un contenu concret et une feuille de route. Il est animé et coordonné par un chargé de mission, employé de l'ONF. Le renouvellement du label (arrivé à échéance en 2019) a été l'occasion d'élargir le collectif impliqué dans la gestion et d'adapter le modèle d'action de la gestion forestière de ForExemple.

### Recueil des données

Les données ont été collectées entre février 2021 et juin 2022 par le premier auteur qui a, par le passé, travaillé sur la gestion forestière au sein de l'ONF. Nous avons mené 9 entretiens semi-directifs allant de 0h20 à 1h49, pour une moyenne de 42 minutes. Nous avons rencontré au sein de l'ONF, 3 responsables au

<sup>3</sup> Forêt d'Exception® : label créé et géré par l'ONF visant à développer un réseau de sites démonstratifs et exemplaires. 14 forêts sont actuellement labélisées.

siège de l'ONF, 2 managers de proximité, 2 fonctions intermédiaires, ainsi que 2 techniciens. Nous avons par ailleurs rencontré le maire de l'une des communes « cœur de forêt ». L'intégralité de ces entretiens a été retranscrite pour un total de 210 pages. Ces entretiens ont été complétés par 3 jours d'observations aux moments de réunions collectives entre l'ONF et les parties prenantes. Nos observations ont été retranscrites soit directement, soit en retour de journée sur notre journal de bord qui représente 40 pages (exemple en annexe 1). Enfin, la collecte de nombreux documents (au total, plus d'une soixantaine d'articles de presse, documents techniques internes ONF, stratégies locales et plans de gestion) nous a utilement permis de compléter nos entretiens et observations. Ces documents ont en effet permis de compléter et trianguler nos données (Denzin & Flick, 2017; Dumez, 2021).

### Analyse des données

Notre analyse des données repose sur une approche abductive (Timmermans & Tavory, 2012) et processuelle (Langley, 1999). Cette analyse a commencé par une étape d'identification et de reconstitution a posteriori de ce qu'était la gestion forestière locale au moyen de narrations (Langley, 1999). Cette étape s'est appuyée sur la compréhension de la situation de ForExemple par les deux auteurs, ainsi que sur l'expérience du premier auteur en termes de gestion forestière. Sur cette base, nous avons élaboré une narration étendue au sens de Langley (i.e. « construction d'une histoire détaillée à partir de matériaux bruts » (Langley, 1999, p. 695, notre traduction). Ces narrations ont permis d'identifier et replacer la chronologie des actions, les collectifs d'acteurs impliqués et leurs rôles dans la gestion collective locale (Langley, 1999).

De là, nous avons poursuivi l'analyse de données par un codage en deux phases. Une première phase de codage ouvert (Emerson et al., 2011) sur le corpus constitué de nos interviews et narrations, qui nous a permis de faire sens des situations de manière davantage descriptive ; un aperçu est disponible en annexe 2. La seconde phase de codage a mobilisé un codage thématique (Point, 2018; Saldaña, 2013) au moyen de notre cadre conceptuel (les attributs de la compétence collective, et les dynamiques de *performing* et *patterning*). Ce faisant, nous avons pu retracer et qualifier le processus de constitution progressive du collectif de gestion forestière à partir de notre cadre conceptuel. Nous avons enfin appuyé cette analyse de mémos analytiques sur le déroulé du processus (Emerson et al., 2011).

### Résultats : *performing*, *patterning* et évolution des attributs de la compétence collective

Les données recueillies nous permettent de revenir à notre question initiale : Les processus de *performing* et de *patterning* sous-tendent-ils l'évolution des attributs de la compétence collective et, si oui, comment ? Dans l'exposé des résultats, nous montrons comment l'évolution des attributs de la compétence collective est intimement imbriquée avec le travail de *performing* et de *patterning* opéré par les acteurs du collectif.

#### Les attributs de la compétence collective se transforment à travers le *performing*

Pour le Référentiel Commun, le *performing* réside dans le travail de rapprochement qui s'est opéré entre les acteurs impliqués dans la gestion de ForExemple. Ces acteurs sont au départ très éloignés les uns des autres, notamment du point de vue des visions de la diversification des essences d'arbre ou des enjeux de la gestion forestière. Sans parler de convergence, nous avons constaté l'existence d'un réel travail collectif, générant une trajectoire de rapprochement entre les différents référentiels individuels.

« A ForExemple vous avez des commissions croisées qu'ils ont créées, en particulier ils ont mélangé les naturalistes et les associations de mémoire et d'anciens combattants. [...] Donc croiser les anciens

combattants qui voulaient mettre en œuvre ce patrimoine pour se recueillir et les naturalistes qui veulent l'interdire » [Responsable FOREX]

« Alors ça s'est pas forcément tout de suite traduit dans des résultats très éclatants, mais ça a mis les gens autour de la table. Donc ça a été vraiment très structurant pour l'ONF et voilà comme je dis, unanimement les gens se sont dit, déjà rien que le fait d'être assis tous autour d'une même table et d'un même sujet c'était déjà pour eux un gros avantage. [...] C'est ce système de dialogue croisé entre des acteurs assez différents qui a fait, je pense, qu'on a quelque chose qui tient vraiment bien la route et en tout cas où tout le monde se retrouve. » [Directeur d'agence ONF ForExemple]

Du point de vue du Langage Partagé, nous avons observé deux types de logique de *performing*. D'une part, un abondement du répertoire commun avec le vocabulaire, les informations et les données propres à chacun des acteurs. Ainsi, tous les membres du groupe intègrent les données du Lidar (cf. encadré 1) à leur propre répertoire tandis que les aménagistes forestiers intègrent les mots des approches historiques et archéologiques. Le « pot commun » d'éléments de langage s'enrichit ainsi des particularités de chaque famille d'acteurs, comme dans l'exemple ci-dessous où chacun fait rentrer dans son vocabulaire le langage lié à la technique de repérage topographique de précision du Lidar :

« La mission LiDAR de la forêt domaniale de ForExemple a permis d'acquérir, sur les 100 km<sup>2</sup> du massif, des données altimétriques du sol du champ de bataille. Par sa capacité à traverser le couvert forestier, le rayon laser permet une description très précise des vestiges de guerre et de leur état de conservation. » [Ingénieur d'étude du Service Régional d'Archéologie]

« Pour nous, l'usage du LiDAR lève ainsi le voile sur plus de 80 ans de dynamique forestière ayant presque fait oublier le paysage de guerre du champ de bataille de ForExemple. » [Responsable ONF]

D'autre part, nous avons également observé des processus de traduction, comme le montre l'exemple de l'expression « déboisement », utilisée par certains acteurs non forestiers pour décrire une parcelle dont les arbres ont tous été coupés, là où un forestier répondra qu'il s'agit plutôt d'une « coupe sanitaire », qui permet de sortir de la situation de crise et amorcer le processus de régénération selon la technique dite de « futaie régulière<sup>4</sup> ». Là où les uns voient une coupe irresponsable et guidée exclusivement par la quête aveugle des rendements, les autres voient une réponse technique sylvicole nécessaire pour le renouvellement forestier.

« En fait moi j'ai eu très peu de retour négatif, je les compte sur les doigts d'une main [...]. C'était surtout les coupes, sur le fait de couper beaucoup trop, de pas prendre soin, c'est plutôt la brutalité des coupes et les désagréments que ça génère... Mais grâce aux partenaires en fait à qui on a expliqué ce qui se passait et l'importance des coupes sanitaires pour à la fois sécuriser le site et contenir la crise, ils ont très bien compris et on a pu dépasser assez rapidement cette étape d'incompréhension et de potentiel blocage. [...] Donc chacun un peu à la fois, s'est investi mais a infléchi sa position ou en tout cas l'a adapté au point de vue des autres. » [Directeur d'agence ONF ForExemple]

Ainsi, il ne s'agit pas de valider l'approche des uns plutôt que celle des autres, mais de faire rentrer les différentes acceptions et l'ensemble du vocabulaire dans un répertoire dont tous les membres du collectif pourront faire un usage avisé. Ici encore, la motivation et la finalité de ce processus résident dans la volonté de se doter d'un langage collectif, seul à même de faire dialoguer les savoirs et d'élaborer des réponses partagées.

<sup>4</sup> Méthode qui consiste à faire pousser au sein d'une même parcelle des arbres d'âges sensiblement identiques, et qui seront, de fait, récoltés au même moment.

Pour l'Engagement Subjectif, le *performing* s'est traduit par la prise de conscience d'une responsabilité commune, qui ne s'est que progressivement éloignée du stade des seules « bonnes intentions ». Cette prise de conscience, renforcée par le constat de l'impuissance de chaque acteur pris isolément, a permis l'émergence de nouvelles formes de coopération.

« La mise en place et le déploiement du label Forêt d'exception a été un formidable levier sur de nombreux sujets (...), une opportunité permettant de créer un travail collectif, porte ouverte à une meilleure mise en réseau des acteurs. » [Témoignage de la Chargée de mission Développement du tourisme et de la Directrice-adjointe de la mission Histoire]

« Après on a eu un engagement fort de la part des acteurs qui ont chacun pris un bout de la communication et un bout de l'explication, ce qui nous a aidé à démultiplier les messages. Et en s'appropriant ainsi la problématique, ils sont passé assez vite à « ok, mais qu'est-ce qu'on va faire maintenant et comment on s'organise pour l'après ». Donc les gens se sont rapidement mis dans une dynamique et puis ont eu envie d'agir parce que là, ils ont vu et compris que la situation était quand même grave. » [Directeur d'Agence ONF]

Pour la Mémoire Collective le *performing* a prolongé les expériences passées, positives ou négatives, vécues ensemble par au moins une partie des acteurs.

« Donc, on a en face, la mémoire, en fait ça résume des centaines d'acteurs qui sont des associatifs, liés de plus ou moins loin aux bataillons, à l'armée, au gouvernement. Donc en fait c'était assez mal organisé, faut le dire, un peu disparate, avec des sites qui tombaient en désuétude, d'autres qui étaient très bien entretenus, des tiraillements entre les uns, les autres et puis qui paie quoi, qui fait quoi, qui en retire le meilleur, la meilleure reconnaissance.... Donc c'était assez compliqué et puis nous on était un peu je dirais entre le marteau et l'enclume pendant ces affaires-là et puis effectivement une forêt qui regroupait [...] beaucoup de centres d'intérêts. » [Directeur d'Agence ONF]

« En fait c'est un peu un exercice qui s'alimente dans les deux sens, c'est-à-dire que quand on a fait la révision d'aménagement en 2005-2006 [...] il y avait eu un groupe de travail sur les enjeux historiques et archéologiques, et il avait fait des réunions un peu spécifiques sur les enjeux environnementaux avec des partenaires plus ciblés. » [Responsable aménagiste ONF]

En somme, la situation d'impuissance dans laquelle se retrouvait les acteurs de la gestion forestière face aux nouveaux défis a déclenché le besoin d'une nouvelle approche. En décloisonnant leurs silos historiques, les acteurs, dans un contexte spécifique et un moment spécifique ont, par leur travail de *performing*, fait émerger les attributs d'une nouvelle compétence collective.

### **Les attributs de la compétence collective se constituent en modèle à travers le *patterning***

A travers les résultats ci-dessous, apparaissent des éléments qui supportent l'idée que les attributs de la compétence collective, une fois modelés par le travail de *performing*, se muent ensuite en références pour l'action à venir.

En ce qui concerne le Référentiel Commun, c'est la voie du compromis et de l'écoute réciproque qui semble tracer une voie relativement pérenne entre les différentes logiques possibles de gestion de la forêt.

« Ça a donné un accord. C'est des gens raisonnables, intelligents, et il y a toujours un *modus vivendi* qui en ressort. Alors qu'anciennement, c'était l'ONF qui était arbitre, et qui prenait des coups sur la tête de la part des uns et des autres. » [Responsable FOREX]

« Désormais il est possible de hiérarchiser les secteurs à fort potentiel pour la recherche ou à vocation de valorisation patrimoniale ». [Ingénieur d'étude du Service Régional d'Archéologie]

A travers le Langage Partagé s'institue également un répertoire commun, que l'on peut assimiler à une nouvelle norme sémantique là où, précédemment, s'écoutaient sans s'entendre des chasseurs, des agents de l'ONF, des entomologistes ou des poètes...

« J'étais à la foire expo de ForExemple et les gens ils étaient au courant déjà, ils disaient « oh lala mais comment vous allez faire pour la suite » [...] et on avait mis des petits scolytes donc ils disaient « ah c'est le scolyste » donc ils étaient déjà au courant du nom scolyste quoi... et puis de ce que ça avait fait sur la forêt donc ça faisait plaisir de voir qu'ils sont informés de la situation. » [Responsable FOREX]

« Grâce au Lidar, il y a eu un gros gain de partage d'information qui a été intégré dans la charte du Label FOREX [...] donc ça, ce partage d'information réciproque, a été important pour moi et je pense très important pour eux, et certains le disaient, se sont même projetés sur les difficultés etc, et ça a permis dans l'ensemble de fluidifier toutes les discussions qu'on pouvait avoir par la suite » [Aménagiste]

Ainsi que l'explique l'aménagiste de ForExemple dans l'extrait d'entretien ci-dessus, le partage d'information et la constitution d'un langage partagé entre les acteurs a permis de disposer d'une base commune pour se comprendre. En témoignent notamment les documents de de synthèse du Label Foret d'Exception®, corédigés entre l'ONF et les parties prenantes et stipulant des dispositions techniques tel que la figure 1 l'illustre. Les notions « d'épicéas scolystés », de « parcelles 501 et 504 », ou encore de « faible réserve utile », auraient été difficilement accessibles par les parties prenantes en l'absence d'un langage partagé.

L'incertitude (on ne sait pas exactement ce qui va se produire), la complexité (on ne sait pas comment agir et les recettes habituelles ne fonctionnent plus) et l'ambiguïté (on ne sait pas complètement expliquer les phénomènes qui se produisent) génèrent un double sentiment d'impuissance et d'urgence qui pousse à l'action et au nom duquel sont dépassés des antagonismes qui restent pourtant bien réels et présents. Ce contexte directement relié à la situation de Grand Défi est à la racine d'un Engagement Subjectif au nom duquel se sont institués des automatismes entre les différentes familles d'acteurs :

« Les échanges ont été favorisés et des automatismes sont nés entre des acteurs qui n'auraient pas eu l'occasion de se rencontrer en dehors ». [Témoignage de la Chargée de mission Développement du tourisme et de la Directrice-adjointe de la mission Histoire]

Cette notion d'automatisme spontanément évoquée par cette interlocutrice est particulièrement importante. D'une part, parce qu'elle corrobore l'idée que les attributs de la compétence collective deviennent des guides pour l'action future. Favoriser ou créer des automatismes autour de l'Engagement Subjectif s'inscrit pleinement dans ce qu'est censée être une action de *patterning*. D'autre part, parce que la notion d'automatisme rappelle la proximité, voire la relation organique, entre compétence collective et routine organisationnelle.

Concernant la Mémoire Collective, le temps semble agir comme un filtre. Une « histoire » se raconte au sein du groupe, ne retenant que deux types de discours : on se souvient des situations de dissension et de cacophonie qui ont prédominé dans le passé et il faut absolument les éviter lorsqu'elles risquent de se reproduire. Il y a eu aussi des événements fédératifs, des collaborations, des exemples de réussite et il faut les retenir comme preuve qu'il est possible de travailler ensemble. Ces expériences antérieures sont ainsi évoquées comme des balises et canalisent en quelque sorte le cours des actions à venir :

« Initialement, donc là il n'y avait pas de label FOREX [...]. Par contre on avait construit toute une démarche de concertation. [...] Donc, en quelque sorte, c'était déjà les prémisses des commissions actuelles. Donc... pour moi... j'ai l'impression qu'on était déjà dans les prémisses de FOREX puisqu'en fait, sans que ça ait le formalisme de FOREX, c'était déjà une démarche de cet ordre-là qui associait les partenaires extérieurs à la réflexion sur la gestion de la forêt. » [Responsable FOREX]



« Sur la partie archéologique, on a quand même eu un engagement fort des partenaires qui nous ont apporté beaucoup d'informations, qu'on a pu prendre en compte, valoriser et surtout qui trouveront leur valorisation au-delà de l'aménagement. » [Aménagiste]

Le tableau 3 ci-dessous propose une synthèse de la présentation des résultats au regard du cadre analytique retenu.

## Discussion : la compétence collective à travers le *performing/patterning*

Nos résultats font ressortir deux apports que nous discutons respectivement : d'une part, nos résultats offrent une explication de la processualité des compétences collectives, restée jusqu'à présent peu développée par la littérature. Les notions de *performing* et de *patterning* permettent de souligner le travail actif mené par des acteurs différents, afin d'aboutir à l'émergence d'une compétence collective. Outre le fait de permettre une modélisation théorique de la processualité de la compétence collective, ce résultat nous permet de souligner que l'émergence de la compétence collective n'a rien de spontané ni de naturel. Il s'agit au contraire d'un travail actif de *performing* et de *patterning*, mené par les individus.

D'autre part, nos résultats soulignent le caractère structurant des compétences collectives pour l'organisation, permis par une nouvelle compréhension du lien entre compétence collective et routine organisationnelle.

### Une explication de l'émergence et de l'évolution des compétences collectives apportée par les routines dynamiques

Tout d'abord, nos résultats contribuent à une meilleure compréhension de la dynamique des compétences collectives en proposant une explication de leur processualité à travers la boucle récursive de *performing/patterning*.

Le *performing* permet de comprendre la constitution progressive des attributs de la compétence collective autour d'un contenu et d'une configuration précise, en s'adaptant aux spécificités d'un contexte donné. Cette dynamique de *performing* permet alors de qualifier les compétences collectives comme « *façonnées par des aspects contextuels et émergents* » (Hager & Johnsson, 2009, p. 506).

Le *patterning*, quant à lui, renvoie à l'institution des attributs de la compétence collective en une forme de schéma répétable et qui, ce faisant, s'érige en modèle de référence : l'accord trouvé autour du référentiel commun ; la stabilisation des éléments de langage, du type d'informations reconnues et des manières de les décoder ; les comportements induits par l'engagement subjectif qui se muent en automatismes ; et les expériences passées qui balisent les actions futures, en rappelant ce qu'ont été les causes d'échecs et ce qui a permis les réussites.

Cette récursivité *performing / patterning* ne saurait se limiter à une séquence isolée, mais permet d'entrevoir le processus d'évolution des compétences collectives comme une répétition perpétuelle de cette boucle récursive comme l'illustre la figure 2.

Ce premier résultat constitue une contribution importante en soi, au regard de la zone d'ombre laissée sur cette question dans la littérature des compétences collectives (Grasser et al., 2021; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015).

C'est en proposant cette compréhension des processus sous-jacents que l'on peut alors nuancer l'idée d'une compétence collective spontanée ou naturelle. Ainsi que le résumait Mermet (1989) au sujet de la gestion pluri-acteurs des problématiques environnementales : « *la première illusion [...] est donc de croire*

qu'en inscrivant un problème dans un cadre collectif, on en fasse une préoccupation de tous. » (Mermet, 1989, p. 267). Nos résultats illustrent que ce n'est qu'à travers un travail actif et émergent de *performing* que les attributs de la compétence collective se constituent. En témoigne à ForExemple l'établissement d'un référentiel commun qui a demandé à chaque acteur un travail actif d'infléchissement de sa posture initiale (« *Donc chacun un peu à la fois, s'est investi mais a infléchi sa position ou en tout cas l'a adapté au point de vue des autres.* » [Directeur d'agence ONF ForExemple]). En témoigne aussi la constitution d'un langage partagé permettant de parler des mêmes problématiques (« *ce partage d'information réciproque a été important [...] pour eux, et certains le disaient, se sont même projetés sur les difficultés etc, et ça a permis dans l'ensemble de fluidifier toutes les discussions qu'on pouvait avoir par la suite* » [Aménagiste]). Nos résultats suggèrent ainsi que le travail de *performing* est essentiel pour l'émergence de références inédites pour l'action collective.

### Compétences collectives et routines organisationnelles : une relation structurante pour l'organisation

Ensuite, c'est plus spécifiquement la dynamique de *patterning* qui appelle à être discutée au regard de ses effets sur les contextes et plus particulièrement sur les liens qui s'établissent corrélativement avec les routines organisationnelles.

En effet, l'identification des dynamiques de *performing/patterning* comme moteur de l'émergence et de l'évolution des compétences collectives conduit à une explication possible de la relation entre compétences collectives et routines organisationnelles (Karnøe, 1995) : à mesure que la compétence collective émerge (*performing*), elle se constitue en modèle d'action (*patterning*) et, ce faisant, on peut penser qu'elle s'institue progressivement en routine organisationnelle.

Dit autrement, la compétence collective ne se réduit pas simplement à faire les choses ensemble ; c'est convoquer, transformer et, finalement, (re)créer de l'organisation. Le *performing* s'apparente à la mise à l'épreuve, au test et à la négociation des représentations individuelles du cadre organisationnel, et conduit à sa reformulation. Par conséquent, lorsqu'une compétence collective est *patternée* (ie instituée en modèle d'action), elle transforme simultanément les routines organisationnelles, voire en génère de nouvelles. Une telle transformation a, par exemple, eu lieu à travers le *pattern* de la compétence collective liée au Lidar de ForExemple qui s'est transformé en règle à travers un accord signé (le label Forêt d'Exception®) et se voit donc transféré à l'organisation.

Notre article permet ainsi un rapprochement entre compétences collectives et routines organisationnelles : développer une compétence collective, c'est agir avec une organisation en place et ses routines (répétition, inertie, flexibilité) ; simultanément, le développement d'une compétence collective conduit à la transformation des routines existantes et leur institution en nouveau modèle d'action.

### Conclusion

Cette recherche s'est attachée à enrichir conceptuellement la compréhension du processus d'évolution des compétences collectives en s'appuyant sur les notions de *performing* et *patterning*, issues de la théorie des routines dynamiques.

Recourant à une approche abductive, nous mettons en avant que des acteurs jusque-là silotés font face à une situation de grands défis en développant une nouvelle compétence collective de gestion forestière à travers une dynamique récursive de *performing/patterning*.

A mesure que les acteurs développent un travail commun dans un espace initialement non organisé, ils produisent un langage partagé, un référentiel commun, une mémoire collective, ainsi qu'un engagement



subjectif ; c'est-à-dire les attributs d'une compétence collective. Nous mettons en avant que ce processus s'apparente à du performing. Simultanément, les attributs forment en retour un guide sur lequel les acteurs s'appuient pour orienter leurs actions ; processus qui s'apparente à du patterning. Ces résultats offrent deux apports importants : d'abord, ils proposent une explication de la processualité des compétences collectives, restée peu appréhendée jusqu'à présent. Ensuite, ils soulignent le caractère structurant des compétences collectives pour l'organisation, via l'institution de routines et de règles.

Au plan pratique, la meilleure compréhension de la dynamique d'évolution des compétences collectives permet de nuancer l'idée d'une émergence naturelle ou spontanée de la compétence collective. Au contraire, notre recherche insiste sur le caractère contextuel, processuel et émergent de la compétence collective, et invite plutôt à imaginer et à opérationnaliser des actions qui soutiennent, guident et accompagnent les processus de performing et patterning, favorables à l'évolution de la compétence collective.

Il nous faut cependant appeler à une forme de prudence dans l'interprétation de nos résultats qui reposent sur un cas unique : élargir notre recherche à d'autres contextes permettrait d'enrichir et d'améliorer la robustesse de nos apports.

## Références

- Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40, 66-81.
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines : A review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-678. <https://doi.org/10.1093/icc/dth026>
- Blanche, C., & Cohendet, P. (2019). Chapter 1 Remounting a Ballet in a Different Context : A Complementary Understanding of Routines Transfer Theories. In M. S. Feldman, L. D'Aderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 61, p. 11-30). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000061002>
- Boe-Lillegraven, S. (2019). Chapter 2 Transferring Routines Across Multiple Boundaries : A Flexible Approach. In M. S. Feldman, L. D'Aderio, K. Dittrich, & P. Jarzabkowski (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 61, p. 31-53). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20190000061003>
- Boreham, N. (2004). A Theory of Collective Competence : Challenging The Neo-Liberal Individualisation of Performance at Work. *British Journal of Educational Studies*, 52(1), 5-17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x>
- Boreham, N. (2011). Competence as collective process. In R. Catts, I. Falk, & R. Wallace (Éds.), *Vocational Learning : Innovative Theory and Practice* (p. 77-91). Springer Science & Business Media.
- Brulhart, F., Favoreu, C., & Loufrani-Fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : Analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management international*, 23(4), 149-164. <https://doi.org/10.7202/1066076ar>
- Burke, C. S., Salas, E., Wilson-Donnelly, K., & Priest, H. (2004). How to turn a team of experts into an expert medical team : Guidance from the aviation and military communities. *Quality and Safety in Health Care*, 13(suppl\_1), i96-i104. <https://doi.org/10.1136/qshc.2004.009829>
- Chédotel, F., & Krohmer, C. (2014). Les règles, leviers de développement d'une compétence collective – deux études de cas. *@GRH*, 12(3), 15-38.
- Chédotel, F., & Pujol, L. (2009). De la compétence individuelle à la compétence collective : L'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager. In D. Retour, T. Pick, & C. Defélix (Éds.), *Gestion des compétences—Nouvelles relations, nouvelles dimensions* (Vuibert, p. 79-100). Vuibert.
- Chédotel, F., & Pujol, L. (2012). L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : Le cas de SCOP. *Finance Contrôle Stratégie*, 15-1/2, Article 15-1/2. <https://doi.org/10.4000/fcs.121>
- Cohendet, P., & Llerena, P. (2003). Routines and incentives : The role of communities in the firm. *Industrial and Corporate Change*, 12(2), 271-297. <https://doi.org/10.1093/icc/12.2.271>

Cohendet, P. S., & Simon, L. O. (2016). Always Playable : Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal's Video Game Studio. *Organization Science*, 27(3), 614-632. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1062>

Colin, T., & Grasser, B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective : Les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier. In D. Retour, T. Picq, & C. Defelix (Éds.), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Vuibert.

Colin, T., & Grasser, B. (2014). Les instruments de gestion médiateurs de la compétence collective ? Le cas du Lean dans une entreprise de l'automobile: *@GRH*, n° 12(3), 75-102. <https://doi.org/10.3917/grh.012.0075>

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall/Pearson Education.

Danner-Schröder, A. (2020). Without actors, there is no action : How interpersonal interactions help to explain routine dynamics. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00408-x>

Danner-Schröder, A., & Geiger, D. (2016). Unravelling the Motor of Patterning Work : Toward an Understanding of the Microlevel Dynamics of Standardization and Flexibility. *Organization Science*, 27(3), 633-658. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1055>

Deken, F., Carlile, P. R., Berends, H., & Lauche, K. (2016). Generating Novelty Through Interdependent Routines : A Process Model of Routine Work. *Organization Science*, 27(3), 659-677. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1051>

Denzin, N. K., & Flick, U. (Éds.). (2017). Triangulation. In *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th edition, p. 777-804). SAGE Publications, Inc.

de Terssac, G., & Chabaud, C. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat & G. de Terssac (Éds.), *Les facteurs humains de la fiabilité : Dans les systèmes complexes*. Octares-Entreprises.

Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche* (3e éd). Vuibert.

Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed). The University of Chicago Press.

Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118. <https://doi.org/10.2307/3556620>

Fernandez, V. (2020). *L'émergence de la compétence collective en contextes extrêmes. Le cas des équipes de secours en montagne* [Thèse de doctorat]. Université Côte d'Azur.

Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically : Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363-390. <https://doi.org/10.1177/0170840614563742>

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>

Gherardi, S. (2001). From Organizational Learning to Practice-Based Knowing. *Human Relations*, 54(1), 131-139. <https://doi.org/10.1177/0018726701541016>

Gherardi, S., & Strati, A. (2017). Talking about Competence. In J. Sandberg, L. Rouleau, A. Langley, & H. Tsoukas (Éds.), *Skillful performance : Enacting capabilities, knowledge, competence, and expertise in organizations* (First Edition). Oxford University Press.

Goh, K. T., & Pentland, B. T. (2019). From Actions to Paths to Patterning : Toward a Dynamic Theory of Patterning in Routines. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1901-1929. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0042>

Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., & Oiry, E. (2021). The Conceptual Travel of Competence : Building a Bridge between North American and European Approaches. In B. Grasser, S. Loufrani-Fedida, & E. Oiry (Éds.), *Managing competences : Research, practice, and contemporary issues* (First, p. 1-18). Taylor & Francis.

Grodal, S., & O'Mahony, S. (2017). How does a Grand Challenge Become Displaced? Explaining the Duality of Field Mobilization. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1801-1827. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0890>

- Habib, J., & Krohmer, C. (2016). Balanced or unbalanced routines : The case of two routines dynamics in a French hospital. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 508-528. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2015-0212>
- Hager, P., & Johnsson, M. C. (2009). Working outside the comfort of competence in a corrections centre : Toward collective competence. *Human Resource Development International*, 12(5), 493-509. <https://doi.org/10.1080/13678860903274513>
- Hecker, A. (2012). Knowledge Beyond the Individual? Making Sense of a Notion of Collective Knowledge in Organization Theory. *Organization Studies*, 33(3), 423-445. <https://doi.org/10.1177/0170840611433995>
- Karnøe, P. (1995). Competence as process and the social embeddedness of competence building. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 427-431. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536704>
- Krohmer, C. (2022). *Action collective et fragilités des régulations* [HDR]. Université de Poitiers.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Lazaric, N. (2000). The role of routines, rules and habits in collective learning : Some epistemological and ontological considerations. *European Journal of Economic and Social Systems*, 14(2), 157-171. <https://doi.org/10.1051/ejess:2000115>
- Loufrani-Fedida, S. (2008). Les conditions d'émergence de la compétence collective. In B. Chaminade (Éd.), *Guide pratique RH et compétences : Dans une démarche qualité* (Nouvelle éd.). Afnor éd.
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore ! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
- Mammar El Hadj, S., & Fernandez, V. (2022). Compétence collective et identité, repenser les composants. *Enjeux de Société et Gestion des Ressources Humaines*, 1-17.
- Melkonian, T., & Picq, T. (2010). Opening the "black box" of collective competence in extreme projects : Lessons from the French Special Forces. *Project Management Journal*, 41(3), 79-90. <https://doi.org/10.1002/pmj.20181>
- Mermet, L., & Farcy, C. (2011). Contexts and concepts of forest planning in a diverse and contradictory world. *Forest Policy and Economics*, 13(5), 361-365. <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2011.03.006>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change* (digitally reprinted). The Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>
- Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : Voyage au centre du codage. In F. Chevalier, L. M. Cloutier, & N. Mitev, *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 262). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 4(2), 187. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0187>
- Retour, D., & Krohmer, C. (2005). La compétence collective. *Revue économique et sociale*, 2, 71-82. <https://doi.org/10.5169/SEALS-141669>
- Retour, D., & Krohmer, C. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão, Especial*. <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/259>
- Retour, D., Picq, T., & Defelix, C. (2009). *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Vuibert.
- Reynaud, B. (2001). « Suivre des règles » dans les organisations. *Revue d'économie industrielle*, 97(1), 53-68. <https://doi.org/10.3406/rei.2001.1799>
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5. <https://doi.org/10.2307/3321884>
- Rogalski, J., Plat, M., & Antolin-Glenn, P. (2003). Training for collective competence in rare and unpredictable situations. In N. C. Boreham, R. Samurçay, & M. Fischer (Éds.), *Work process knowledge*. Routledge. <http://site.ebrary.com/id/10099646>

Rouby, É., & Thomas, C. (2014). La construction de compétences collectives en environnement complexe : Une analyse en termes d'attention organisationnelle. *@GRH*, 12(3), 39-74.

Ruuska, I., & Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships – A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27(4), 323-334. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.007>

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers* (2nd ed). SAGE.

Sandberg, J., & Pinnington, A. H. (2009). Professional Competence as Ways of Being: An Existential Ontological Perspective. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1138-1170. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00845.x>

Shuffler, M. L., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). There's a Science for That: Team Development Interventions in Organizations. *Current Directions in Psychological Science*, 20(6), 365-372. <https://doi.org/10.1177/0963721411422054>

Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Veltz, P., & Zarifian, P. (1994). Travail collectif et modèles d'organisation de la production. *Le Travail Humain*, 57(3). <https://www.proquest.com/docview/1311629878>

Voegtlin, C., Scherer, A. G., Stahl, G. K., & Hawn, O. (2021). Grand Societal Challenges and Responsible Innovation. *Journal of Management Studies*, joms.12785. <https://doi.org/10.1111/joms.12785>

Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. L'Harmattan.

Figure 1 : extrait du compte rendu Forêt d'Exception de ForEx, corédigé entre l'ONF et les parties prenantes



Tournée du 9 septembre 2022

## D. GESTION FORESTIERE

### 1. Reconstitution après épiciéas scolytés

Les différentes modalités de reconstitution sont présentées parcelle 501 et 504 :

- Plantation en plein de sapins méditerranéens dans les zones à enjeux paysager et mémoriel
- 70 ou 50 placeaux par hectare dans les zones à bonne réserve utile (bon potentiel de production)
- 30 placeaux par hectare dans les zones à faible réserve utile ou avec un bon accompagnement naturel
- Régénération naturelle quand la dynamique est forte et les essences présentes diversifiées
- Repos quand le potentiel est faible ou quand l'enjeu historique est plus important que la production forestière.



Figure 2 : conceptualisation de l'évolution des attributs de la compétence collective au travers des dynamiques de performing et patterning

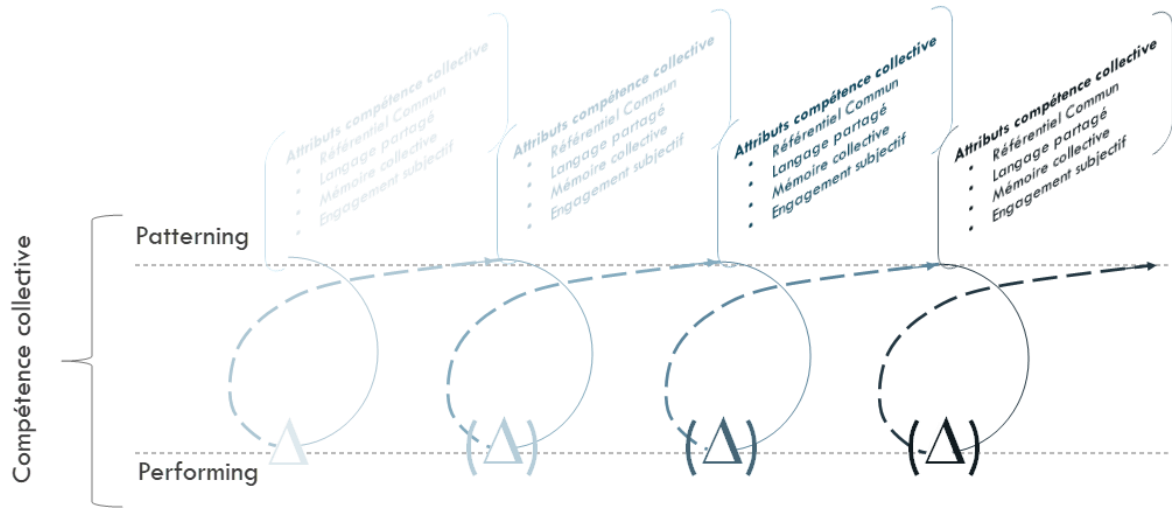
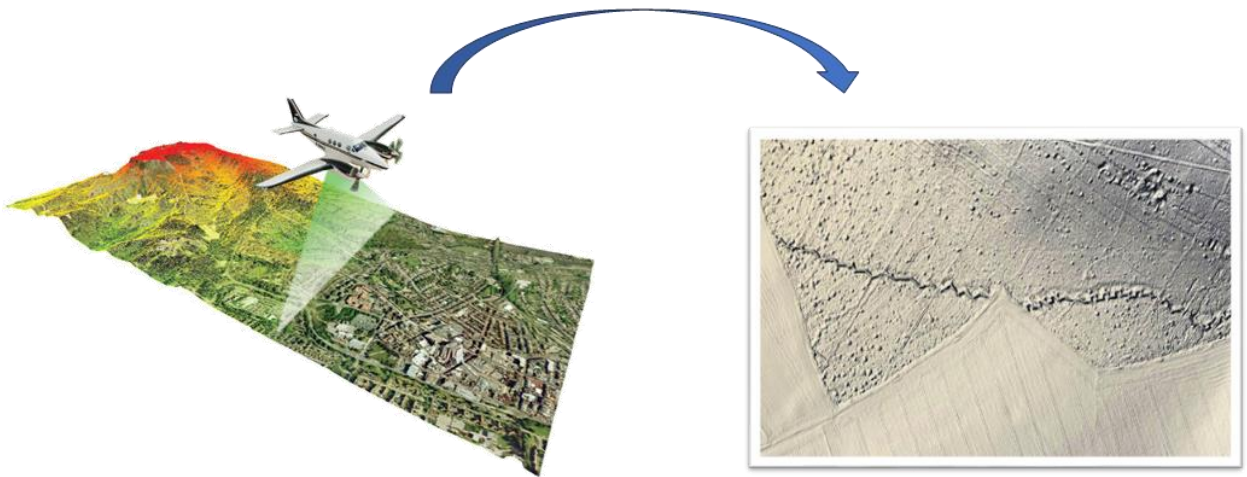
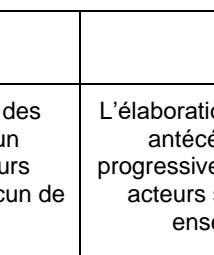


Figure accompagnant l'encadré 1



## TABLEAUX, ENCADRE ET ANNEXE

Tableau 1 : cadre conceptuel des attributs de la compétence collective et des processus de performing/patterning



Attributs de la compétence collective	Performing	Patterning
Référentiel commun	En travaillant ensemble dans des contextes spécifiques et à un moment spécifique, les acteurs élaborent progressivement chacun de ces attributs.	L'élaboration de ces attributs forme un antécédent qui se transforme progressivement en modèle auquel les acteurs se réfèrent pour travailler ensemble dans la durée.
Langage partagé		
Engagement subjectif		
Mémoire collective		

Tableau 2 : composition du collectif d'acteurs de ForExemple

Types d'acteurs	Nombre
Membres ONF	5
Représentants des collectivités territoriales	5
Représentants de l'armée	1
Représentants des commission Forêts d'Exception	3
Représentants d'associations (sportives, chasse, biodiversité...)	6
<b>Total</b>	<b>20</b>

Article accepté

## Encadré 1 : le LiDAR

Le LiDAR (Light Detection and Ranging) est un système de télédétection laser qui permet d'obtenir, depuis le ciel, une représentation très précise du relief du sol et de la végétation forestière en 3D. A ForExemple, ce système a permis de faire ressortir par imagerie les traces laissées par le champ de bataille. Ces données sont d'une grande importance, pour l'ONF comme les acteurs de la mémoire et des anciens combattants, pour la mise en valeur du site.

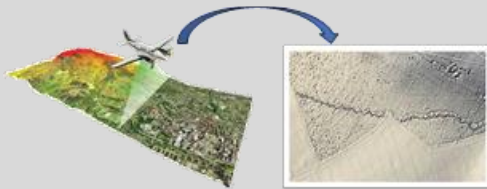


Image de gauche :

<https://www.geodunes.fr/donnees-topographiques-lidar-du-projet-clarec-en-ligne/>

Image de droite :

<https://actualites.musee-armee.fr/>



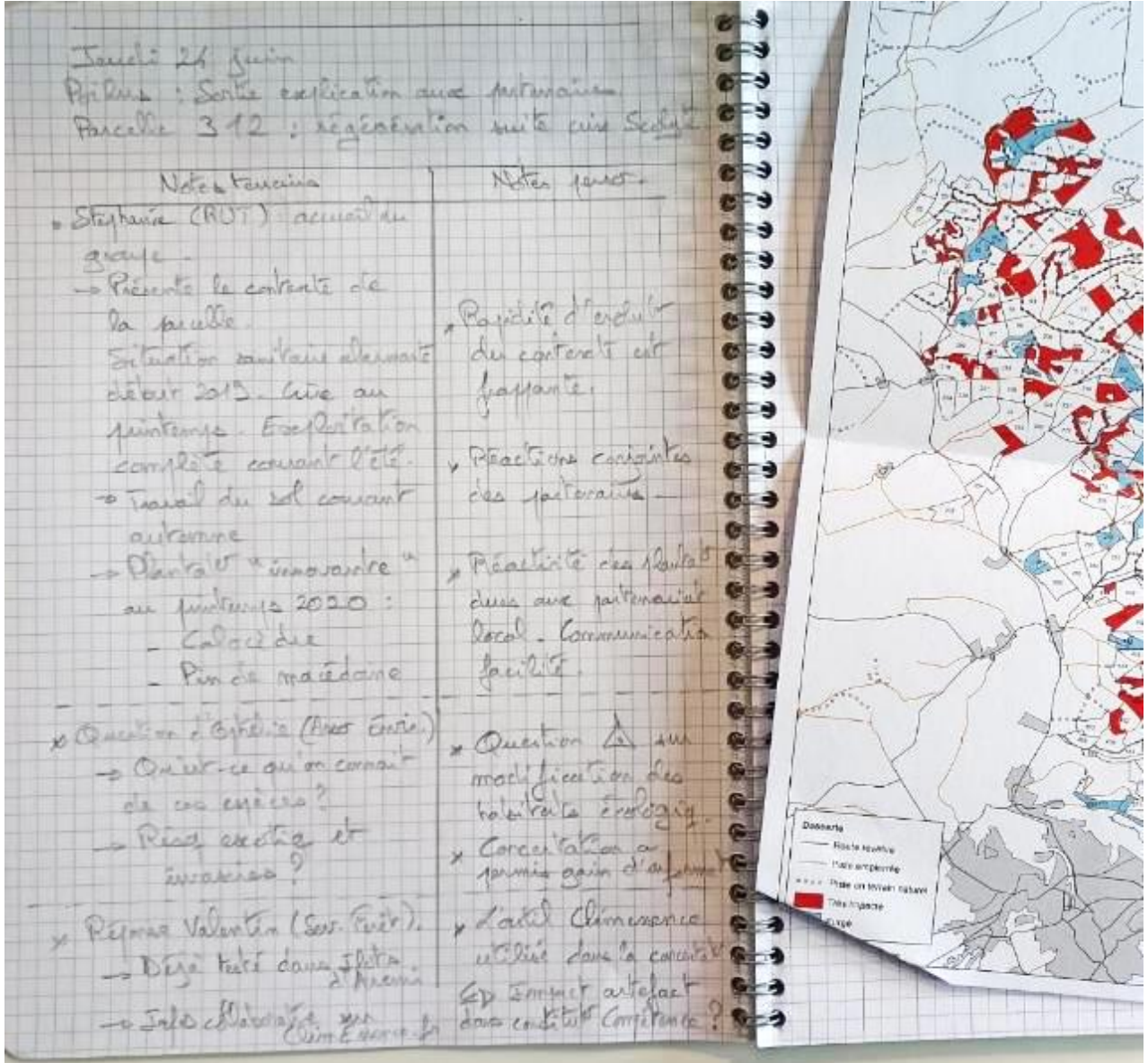
Tableau 3 : synthèse des résultats à travers le cadre conceptuel utilisé

Attributs de la compétence collective	Performing	Patterning
<b>Référentiel commun</b>	Travail de rapprochement entre les familles d'acteurs impliquées, confrontation des différentes visions de la gestion de la forêt.	Stabilisation par la voie du compromis, reconnaissance accordée mutuellement de la variété des objectifs dans le référentiel commun.
<b>Langage partagé</b>	Elargissement de la base commune par adjonction des langages propres à chaque famille d'acteur. Travail de traduction sur certains termes ou concepts.	Le vocabulaire spécifique est stabilisé. Il se distingue de celui d'acteurs exogènes au groupe. Des documents rédigés attestent de la consolidation de ce nouveau langage partagé qui fait désormais référence.
<b>Engagement subjectif</b>	Prise de conscience et acceptation d'une responsabilité commune et engagement à travailler au sein du label Forêt d'Exception®.	Des automatismes sont nés de la nécessité de faire face ensemble à la situation de grand défi, établissant une nouvelle manière de travailler ensemble.
<b>Mémoire collective</b>	Le prolongement des expériences passées, négatives et positives, servent de trame de fond à la nouvelle collaboration qui s'établit.	L'établissement d'une nouvelle collaboration constitue simultanément un antécédent qui fera désormais référence collectivement.

Article accepté

Annexes

Annexe 1 : Exemple d'une page de notes du journal de bord, et sa carte de situation.



**Annexe 2 : Codages ouvert et thématique**

<b>Codage ouvert</b>	<b>Codage thématique</b>
<i>Contexte</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ONF</li> <li>• Elus</li> <li>• Autres parties prenantes</li> <li>• Grand défi climat</li> <li>• Grand défi social</li> <li>• Histoire</li> <li>• Objectifs ONF</li> <li>• Attentes parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel commun_Performing</li> <li>• Référentiel commun_Patterning</li> <li>• Mémoire collective_Performing</li> <li>• Mémoire collective_Patterning</li> <li>• Langage partagé_Performing</li> <li>• Langage partagé_Patterning</li> <li>• Engagement subjectif_Performing</li> <li>• Engagement subjectif_Patterning</li> </ul>
<i>Gestion forestière</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration</li> <li>• Mise en œuvre</li> <li>• Dispositif de gouvernance</li> <li>• Relations - opposition-divergence</li> <li>• Relations - rapprochement-partenariat</li> </ul>	
<i>Attributs de la compétence collective</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel commun               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Objectifs partagés</li> <li>○ Stratégie territoriale</li> </ul> </li> <li>• Mémoire collective               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Passé commun</li> <li>○ Démarche antécédente</li> <li>○ Prémisses démarche actuelle</li> </ul> </li> <li>• Langage partagé               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informations et données partagées</li> <li>○ Mise en commun</li> <li>○ Entente collective</li> <li>○ Sujets transverses</li> </ul> </li> <li>• Engagement subjectif               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Faire ensemble</li> <li>○ Dynamique collective</li> <li>○ Travail collectif</li> <li>○ Automatismes entre acteurs</li> </ul> </li> </ul>	